



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

Alexandre Druziani Roque

**A Difusão do Modelo *Low Cost* no Mercado *Fitness*: um  
Modelo de Negócios Inovador?**

Brasília – DF

2012

Alexandre Druziani Roque

**A Difusão do Modelo *Low Cost* no Mercado *Fitness*: um  
Modelo de Negócios Inovador?**

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora-Orientadora: Msc. Marina Figueiredo Moreira

Brasília – DF

2012

Roque, Alexandre Druziani.

A Difusão do Modelo Low Cost no Mercado Fitness: um Modelo de Negócios Inovador? / Alexandre Druziani Roque. – Brasília, 2012.  
68 fl. : Il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2012.

Orientadora: Prof. Msc. Marina Figueiredo Moreira, Departamento de Administração.

1. Mercado *fitness*. 2. Modelo de negócios *low cost* / *low price*. 3. Inovação.

ALEXANDRE DRUZIANI ROQUE

**A Difusão do Modelo *Low Cost* no Mercado *Fitness*: um  
Modelo de Negócios Inovador?**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
aluno

**Alexandre Druziani Roque**

Mestre, Marina Figueiredo Moreira  
Professora-Orientadora

Doutor, Antônio Isidro,  
Professor-Examinador

Mestre, Vanessa Cabral  
Professor-Examinador

Brasília, 11 de setembro de 2012

Dedico este trabalho aos meus pais, exemplos de conduta, moral, honestidade, cumplicidade e amor. Também por sempre me terem dado suporte e proporcionado as ferramentas necessárias em minha formação como pessoa, estudante e profissional. Aos meus irmãos e familiares, pelo apoio, atenção, carinho e presença em todos os momentos da minha vida. Aos meus amigos, pela compreensão e motivação ao longo da minha trajetória.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora, pela paciência, dedicação e orientações precisas e sinceras, sempre atendendo às minhas demandas e esclarecendo minhas dúvidas e incertezas. Aos mestres e colegas ao longo da faculdade, especialmente aos que tive a sorte de conhecer na Universidade Federal da Bahia, que me serviram de inspiração e exemplo de comprometimento, tornando minha trajetória acadêmica mais prazerosa e inesquecível. Agradeço, também, ao professor Cleyton Oliveira, que nunca pesou esforços em me assistir no que precisei e sempre confiou em meu potencial. Agradeço, por fim, a Deus, que sempre iluminou o meu caminho e a minha mente, e a todos que se dispuseram a responder meu questionário.

“Não há riqueza exceto a vida.”  
**John Ruskin**

## RESUMO

O mercado *fitness* no Brasil triplicou nos últimos dez anos, crescendo significativamente, a uma taxa aproximada de 10% ao ano. Com um faturamento anual em torno de R\$ 2 bilhões, posiciona-se no primeiro lugar dentre os países latino-americanos e em segundo no âmbito mundial. Não obstante as mudanças no contexto econômico brasileiro, desde 2002, com o desenvolvimento das classes sociais mais baixas e redução das desigualdades sociais, a participação das classes C e D neste mercado ainda não reflete o peso de sua representação do ponto de vista econômico, pois os preços cobrados pelas empresas tradicionais da indústria *fitness* as marginalizam. Percebendo essa nova realidade e nela enxergando uma oportunidade de negócio, algumas academias de ginástica, como a Smart Fit, adotaram o modelo *low cost / low price*, com a oferta de serviços enxutos, práticos e pouco complexos, a preços menores e mais acessíveis do que os tradicionalmente praticados pelo mercado. Tal modelo foi o objeto de estudo desta pesquisa, cujo escopo foi enquadrá-lo, ou não, no conceito de inovação, classificando-o quanto às tipologias existentes. Para tanto, foi realizada pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Foram aplicados 241 questionários como instrumento de coleta de dados, a fim de identificar a percepção dos usuários da academia Smart Fit no que tange aos fatores que caracterizam uma inovação. Os participantes da pesquisa entenderam que o modelo de negócios adotado pela academia em questão é considerado inovador, percebendo a existência dos atributos que configuram uma inovação. Dentre as classificações consideradas no presente trabalho, prevaleceu aquela quanto à natureza da inovação, definindo o modelo estudado como inovação disruptiva.

Palavras-chave: Mercado *fitness*. Modelo de negócios *low cost / low price*. Inovação.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O Modelo da Inovação Disruptiva .....	37
Figura 2 - O Paradigma da Inovação Fechada.....	40
Figura 3 - Paradigma da Inovação Aberta.....	41
Figura 4 - Média da soma das médias ponderadas das respostas da amostra .....	55
Figura 5 - Classificação do modelo de negócios <i>low cost / low price</i> .....	56

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Modelos de Inovação .....	43
--------------------------------------	----

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	11
1.1	Formulação do problema .....	13
1.2	Objetivo Geral .....	15
1.3	Objetivos Específicos .....	15
1.4	Justificativa .....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	17
2.1	Estratégias Genéricas .....	17
2.2	O Mercado “ <i>Low Cost</i> ” .....	20
2.3	A Indústria <i>Fitness</i> .....	22
2.4	Inovação .....	24
2.4.1	<b>Teoria Schumpeteriana</b> .....	25
2.4.2	<b>Teoria Neo-Schumpeteriana</b> .....	29
2.4.3	<b>Modelos de Inovação</b> .....	32
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	44
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	44
3.2	Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo .....	45
3.3	População, amostra e participantes do estudo .....	46
3.4	Instrumentos de pesquisa .....	46
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	49
4	ANÁLISE DOS DADOS .....	50
4.1	Procedimentos de análise .....	50
4.2	Resultados da análise fatorial .....	51
4.3	Diagnóstico de inovação .....	55
5	CONCLUSÃO .....	57
	REFERÊNCIAS .....	59
	APÊNDICE .....	65
	Apêndice A – Instrumento de pesquisa aplicado .....	65

# 1 INTRODUÇÃO

Na disputa por maior rentabilidade e geração de valor aos acionistas, expansão e perpetuidade no mercado, prevalecem as empresas com maior competitividade, que conseguem se destacar em relação às demais aos olhos do consumidor e satisfazer às necessidades de seus *stakeholders*, que, segundo Edward Freeman e McVea (1984), são aqueles que de alguma forma demonstram interesse nos desempenhos e objetivos da organização, podendo afetá-los ou ser afetados por eles.

Com o advento da internet e da globalização, aprimoramento das tecnologias da informação e maior fluxo de informações ao final do século XX, intensificou-se o grau de interação entre os diversos *stakeholders* de uma organização, tornando o mercado mais complexo e dinâmico, razão por que as empresas devem ser flexíveis e responder rapidamente às alterações competitivas e do mercado (informação verbal)<sup>1</sup>.

Segundo Porter (1996), para que uma empresa prevaleça frente aos seus concorrentes, ela deve preservar uma característica singular, capaz de convencer os consumidores de que ela representa a melhor solução para as suas necessidades. Nesse sentido, a empresa deve, ainda, proporcionar valor superior aos consumidores ou criar um nível de valor satisfatório suficiente a custos mais baixos; ou fazer as duas coisas. Oferecendo maior valor, a empresa poderá cobrar preços mais elevados, ampliando a sua margem de lucro. Ao atuar de forma eficiente, essa empresa obterá custos unitários mais baixos, podendo praticar margens mais elevadas em relação ao nível de preço do mercado, ou preços inferiores, atraindo a parcela de consumidores sensíveis a preço.

Em última análise, as diferenças entre as empresas, em termos de custos ou preços, advêm do seu modelo de negócios, que, segundo Stewart e Zhao (2000), traduz a forma pela qual a empresa captará receitas e sustentará seus lucros ao longo do tempo, representando o conjunto de atividades necessárias à criação, produção, venda e entrega dos seus produtos ou serviços.

---

<sup>1</sup> Conteúdo apresentado por Valmir Hoffman em sala de aula, por meio da matéria “Estratégia Empresarial”, ministrada na Universidade de Brasília, em abril de 2011.

Conforme Porter (1996), os custos de uma empresa resultam do exercício de suas atividades, e as vantagens de custo são decorrentes da capacidade da empresa em desempenhá-las de forma mais eficiente que a concorrência. Desse modo, a empresa pode diferenciar-se de seus concorrentes e galgar posições competitivas no mercado tanto pela escolha de uma atividade singular quanto pela forma que combina seus recursos e executa as suas atividades.

O modelo de negócios de uma empresa representa, pois, um fator-chave de sua vantagem competitiva. Porter (1985; 1986) propôs uma tipologia composta por três estratégias genéricas que uma organização pode adotar, a fim de obter efetividade em seus desempenhos: liderança em custo total; diferenciação e enfoque. Dessa forma, a fim de satisfazer as necessidades de seus *stakeholders* e obter competitividade, as empresas devem estruturar e combinar os seus recursos e sistemas de atividades específicas de forma eficaz e eficiente, adotando, assim, a estratégia mais adequada e compatível com suas realidades interna e externa e modelo de negócios adotado.

Além da análise da evolução da trajetória de busca por diferenciação competitiva das organizações nas últimas décadas, é possível estabelecer análise quanto à evolução do próprio perfil do mercado consumidor. Os efeitos da recessão mundial, aliados às políticas sociais instauradas pelo governo a partir de 2002, provocaram mudanças significativas no contexto econômico brasileiro. De acordo com pesquisa divulgada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), em junho de 2011, também em decorrência de programas de transferência de renda como o Bolsa Família, a renda da população cresceu e as desigualdades sociais diminuíram, beneficiando, principalmente, as camadas situadas na base da pirâmide social. Desde 2003, cerca de 39,5 milhões de brasileiros passaram a incorporar a classe C, representando um aumento de 46,57% dessa classe. Paralelamente, 24,6 milhões de pessoas deixaram a classe E (queda de 54,18%) e 7,9 milhões, a classe D (redução de 24,03%) (FGV, 2011).

Com a ascensão das classes C e D no Brasil, as necessidades e o comportamento do mercado brasileiro mudaram, e muitas empresas se propuseram a acompanhar essas mudanças e reinventar seus modelos de negócio para garantir sua permanência no mercado. Novas oportunidades de mercado surgiram e, por conseguinte, as empresas propuseram modelos de negócio inovadores, orientados pela estratégia de liderança em custo total, com uma estrutura de recursos mais

enxuta e ofertas de produtos e serviços menos complexos e mais acessíveis à população.

Assim, mercados que tradicionalmente se diferenciavam pelos elevados padrões de qualidade e personalização, como o de aviação, o hoteleiro e o de academias *fitness*, foram surpreendidos por modelos de negócio até então inéditos em seus ambientes e que vêm obtendo crescente popularidade desde seus surgimentos, a exemplo do modelo baixo-custo ou baixa-tarifa (*low cost carrier*) adotado por companhias aéreas, das redes hoteleiras de baixo custo e do modelo de academias baseado em padrões americanos, ancorado no binômio baixo custo / baixo preço (*low cost / low price*).

## 1.1 Formulação do problema

Segundo a ACAD – Associação Brasileira de Academias – desde 2010, o Brasil se configura como o maior mercado de academias de ginástica da América Latina. O país também é o segundo em número de academias, atrás apenas dos Estados Unidos e gera faturamento anual em torno de R\$ 2 bilhões (ACAD, 2010).

Dados do SEBRAE apontam que o setor de academias de ginástica no Brasil se encontra em expansão, crescendo cerca de 10% ao ano e atendendo a 1,7% da população, o que representa um mercado de 3,2 milhões de pessoas (SEBRAE, 2010). Segundo Mamona (2010), o mercado de academia triplicou nos últimos dez anos, passando de quatro mil academias, em 1999, para 12.682 academias, em 2009. Hoje, estima-se que atuem no país cerca de 15.000 academias de ginástica. Dados da Fundação Getúlio Vargas (FGV) apontam que a Indústria do Esporte no Brasil movimentou, sozinha, de 1995 a 2005, algo em torno de R\$ 20 bilhões por ano, atingindo crescimento médio de 10,86%, enquanto o Produto Interno Brasileiro (PIB) avançou à taxa média anual de apenas 2,3% verificados no mesmo período (FGV/EBAPE, 2008).

Nesse novo contexto, especialistas acreditam que a tendência das academias de ginástica é adotar, cada vez mais, estratégias voltadas à diferenciação dos seus produtos e serviços, oferecendo equipamentos modernos e de tecnologia de ponta atualizada, modalidades esportivas e de lazer diversas e a

especialização em nichos específicos, como o feminino e o da terceira idade: “nesse cenário, a opção pela diferenciação por meio da inovação surge como uma das principais estratégias competitivas de que as organizações lançam mão, distinguindo-se dos concorrentes” (PINHEIRO, I.; PINHEIRO, R., 2006, p.8).

Entretanto, não obstante as tendências de mercado tenham indicado a adoção da estratégia de diferenciação como meio mais adequado à obtenção de competitividade no setor de academias de ginástica, algumas delas, em oposição a essas lógicas, adotaram o modelo *low cost / low price*, apresentando ganhos expressivos desde sua incorporação, em 2009.

Em seus diversos tipos, que serão conceituados e desenvolvidos posteriormente neste trabalho, de acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação é vista cada vez mais como um importante mecanismo de criação e agregação de valor, representando uma maneira mais segura de defender posições estratégicas e assegurar vantagem competitiva.

Inovação é algo novo que agregue valor social ou riqueza. Muito mais do que um novo produto, algo de inovador pode estar por trás de tecnologias novas, novos processos operacionais, novas práticas mercadológicas, pequenas mudanças, adaptações, enfim, novidades que, de um modo ou de outro, gerem um ganho para quem as põe em prática. Em termos econômicos: que gere lucro (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. ix).

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação permite que a empresa seja capaz de fazer algo que ninguém mais pode, ou fazê-lo melhor do que seus concorrentes, conferindo-lhe uma vantagem significativa. De forma semelhante, a capacidade de prestar melhores serviços – mais rápidos, mais baratos, de melhor qualidade – já é, há muito, considerada fonte de vantagem competitiva.

Dessa feita, faz-se intrigante a lógica e os mecanismos por meio dos quais o modelo de negócio *low cost / low price* se difunde e vem se estabelecendo no mercado brasileiro, obtendo índices de *marketshare* crescentes. Torna-se, portanto, oportuna a sua avaliação segundo os conceitos e fenômenos desenvolvidos pelas teorias de inovação, a fim de que se estabeleçam parâmetros que auxiliem a compreensão e categorização do fenômeno identificado.

Este trabalho propõe-se, pois, a responder ao seguinte questionamento de pesquisa: “o modelo de academias *low cost / low price* pode ser caracterizado como um modelo de negócios inovador?”.

## 1.2 Objetivo Geral

Investigar se o modelo de negócios *fitness low cost / low price* introduzido no Brasil pode ser caracterizado como inovador.

## 1.3 Objetivos Específicos

- Identificar os ganhos percebidos pelos consumidores com a introdução do modelo *low cost / low price*;
- Testar a pertinência de caracterização do modelo de negócio investigado como um modelo de negócios inovador;
- Investigar o modelo de inovação que melhor representa a inovação em modelo de negócios, caso seu diagnóstico seja confirmado.

## 1.4 Justificativa

As teorias de inovação estão em constante aprimoramento e desenvolvimento, sendo afetadas continuamente com a incorporação de novos fatores tecnológicos. Novas tendências são incessantemente apresentadas ao mercado e, com o surgimento de cada uma, os conceitos e constructos de uma teoria são postos em xeque, por meio de sua aplicação e confronto com novos paradigmas.

Segundo Christensen (2006), uma anomalia ou contraposição à teoria formulada revelada por um novo pesquisador representa um triunfo tanto para quem a descobriu, quanto para quem originalmente elaborou o arcabouço teórico ora questionado, uma vez que representa uma oportunidade para que as definições, categorizações, esquemas e métodos de mensuração do fenômeno analisado sejam reavaliados e refinados, aprimorando os produtos da pesquisa realizada, tornando-os mais acurados e precisos.



Dada a recente ocorrência do fenômeno avaliado – de acordo com a ACAD, o tema surgiu no Brasil a partir de um então inédito modelo de negócios, baseado em padrões americanos: academias ancoradas no binômio *low cost/ low price* (baixo custo / baixo preço), aqui representadas pela rede Smart Fit – não foram encontradas produções científicas acerca do episódio descrito sob a ótica das teorias da inovação, dificultando sua compreensão e classificação, de modo que, ao investigá-lo, busca-se contribuir com a atualização e com o refinamento das teorias e conceitos existentes.

Dessa forma, a caracterização de um novo modelo de negócios como inovador abre espaço para ampliar a difusão do modelo *low cost* a novos campos de estudos nos quais seu uso ainda não está consolidado.

Ademais, o mercado de academias de ginástica no Brasil tem galgado posições cada vez mais significativas no cenário nacional, o que revela a importância do tema e tornam necessárias a análise e compreensão das tendências que o compõem.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, será apresentada a revisão de literatura utilizada, por meio da abordagem de conceitos chaves, que conduzam o leitor a uma compreensão sistêmica acerca do objeto de estudo deste trabalho.

Será apresentado o conceito de estratégias genéricas, para que, então, seja possível a descrição do mercado orientado pela estratégia de liderança em custo total. Dentre os diversos setores que o compõem, a indústria *fitness* será *abordada* separadamente, com maior detalhamento. Serão abordados e relacionados os seguintes temas: Estratégias Genéricas, o Mercado *Low Cost* e a Indústria *Fitness*. Por fim, serão apresentados os principais conceitos da teoria da inovação, elencando e descrevendo os seus principais modelos.

### 2.1 Estratégias Genéricas

Para que uma empresa prevaleça frente aos seus competidores, ela deve preservar uma característica singular, capaz de convencer os consumidores de que ela representa a melhor solução para as suas necessidades (PORTER, 1996). Nesse sentido, a estratégia competitiva de uma organização consiste em ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para fornecer uma combinação única de valor (PORTER, 1996).

A tipologia proposta por Porter (1985, 1986) é composta por três estratégias genéricas das quais uma organização pode lançar mão, a fim de que se obtenha efetividade em seus desempenhos e as necessidades de seus *stakeholders* sejam satisfeitas: diferenciação; liderança em custo total; e enfoque. Adotando a estratégia mais adequada e compatível com suas realidades interna e externa, as empresas devem estruturar e combinar os seus recursos e sistemas de atividades específicas eficaz e eficientemente, a fim de que superem seus concorrentes e obtenham, assim, competitividade.

Segundo Porter (1985), o êxito de sua aplicação exige diferentes recursos e habilidades, visto que a adoção de cada estratégia genérica implica em arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos.

A estratégia de diferenciação consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa por meio da criação de algo que seja considerado único pelos clientes no âmbito de toda a indústria. Os métodos para esta diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca (Mercedes em automóveis), tecnologia (MacIntosh em componentes estéreos), serviços sob encomenda, rede de fornecedores, ou outras dimensões (PORTER, 1985).

A diferenciação por meio da oferta de algo único viabiliza a prática de preços mais elevados e consequente obtenção de margens mais altas, visto que, devido à falta de alternativas comparáveis ou produtos e serviços substitutos, os consumidores se tornam menos sensíveis aos preços e mais leais à marca.

Essa estratégia implica, todavia, em um “*trade-off*” com relação aos custos, vez que, na maioria das vezes, as atividades e recursos necessários para se criar algo único no mercado como, por exemplo, materiais de alta qualidade, pesquisa extensiva ou apoio intenso ao consumidor são inerentemente dispendiosos. Desse modo, a adoção desta estratégia pode, em alguns casos, inviabilizar a obtenção de um elevado *market share*, uma vez que, mesmo que os consumidores no âmbito da indústria reconheçam a superioridade e singularidade da empresa, nem todos estarão dispostos ou terão condições de arcar com os altos preços requeridos (PORTER, 1986).

O tema central da estratégia de liderança no custo total é a empresa fazer com que seu custo total seja menor do que o de seus concorrentes, embora a qualidade, a assistência e o atendimento ao consumidor não possam ser ignorados (PORTER, 1985).

Por meio dessa estratégia, a empresa centra seus esforços na ampliação do volume de produção, na minimização de gastos com assistência técnica, distribuição, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e na busca de eficiência produtiva, exercendo suas atividades e utilizando seus recursos de maneira melhor que seus concorrentes. Ela exige a construção agressiva de instalações com equipamentos eficientes e atualizados, uma grande perseguição na redução dos custos pela experiência e através de funcionários qualificados, um controle rígido do custo e das despesas gerais, e a minimização dos custos gerados por investimentos em P&D.

Uma posição de baixo custo permite que a empresa obtenha retornos acima da média, mesmo se houver elevado índice de competitividade, uma vez que os custos mais baixos de suas operações lhe viabilizam a obtenção de retornos mesmo

depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição (PORTER, 1986).

Devido a potenciais erros de interpretação decorrentes da nomenclatura desta estratégia, faz-se necessário pontuar que ser líder em custo também não significa, necessariamente, ser o fornecedor de menor preço. Normalmente, ocorre uma confusão quanto à nomenclatura da estratégia estar ligada a custo, e não a preço. Este é exatamente o foco da estratégia: possuir uma estrutura de custos que permita obter uma vantagem em termos de margem de lucro, em relação aos concorrentes. Dessa forma, a empresa que aplica esta estratégia com êxito pode manter seus preços ao nível dos que são praticados no mercado, obtendo, contudo, maiores margens de lucro ( $\text{preço} - \text{custo} = \text{lucro}$ ) que as de seus concorrentes, ou trabalhar um preço mais baixo, compensando as menores margens com o alto volume de vendas.

Porter (1985) afirma que atingir uma posição de líder em custo total pode exigir investimento pesado de capital em equipamento atualizado, fixação de preço agressiva e prejuízos iniciais para consolidar uma parcela de mercado. Todavia, conforme mencionado anteriormente, uma vez que a empresa tenha atingido tal posição, poderá obter margens altas, que podem ser reinvestidas em novos equipamentos, instalações mais modernas e capacitação de pessoal, permitindo que a empresa mantenha a liderança em custo.

Como o próprio nome sugere, a estratégia de enfoque consiste em focar um determinado grupo de consumidores, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico específico, direcionando os esforços e recursos da empresa para o seu alvo estratégico estreito, atendendo a suas necessidades mais eficaz e efetivamente do que os concorrentes que competem de forma mais ampla. Consequentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer da melhor forma as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos no atendimento direcionado deste alvo, ou ambos (PORTER, 1985).

Por meio desta estratégia, a empresa pode obter retornos potencialmente acima da média de mercado, o que implica em um “*trade-off*” entre a rentabilidade e o volume de vendas, decorrente da limitação resultante da parcela total de mercado que pode ser contemplada pelas especificidades de seus produtos ou serviços.

Como exemplo de empresa que adota esta estratégia como orientação de seu modelo de negócios, podemos citar a empresa Curves, que atua no Brasil,

posicionando-se como uma academia de ginástica só para mulheres. A citada empresa enfoca o público feminino, direcionando suas estratégias para o atendimento das necessidades específicas da mulher moderna e independente que, frente aos obstáculos e à aceleração do ritmo de seu cotidiano, resiste a se matricular em uma academia por falta de tempo (MASCARENHAS et al, 2007).

Assim, além de arquitetura e programas de incentivo diferenciados, a estratégia de diferenciação dessa empresa consiste em uma metodologia de treinamento aeróbico inovadora, pensada e organizada especificamente para esse público, combinada ao treino de força muscular numa única série de 30 minutos, três vezes por semana.

Observando o mercado *fitness* e a intensificação das preocupações com a estética relacionada aos padrões de beleza vigentes que, cada vez mais, aparece associada à própria noção de saúde, percebemos que o enfoque das academias para segmentos específicos de consumidores estimula a criação de novas necessidades de acordo com os interesses de venda (MÉSZÁROS apud MASCARENHAS, 2007, p.5).

## 2.2 O Mercado “Low Cost”

Em consonância com as diretrizes da estratégia de liderança em custo total traçadas por Porter (1996), a fim de obterem eficiência operacional, exercendo atividades semelhantes melhor que seus concorrentes, as empresas organizam e combinam seus recursos e atividades de forma diferenciada, estruturando a forma por meio da qual obtêm receitas e mantêm a sustentabilidade de seus lucros ao longo do tempo.

Os custos são gerados pelo exercício de atividades, e as vantagens de custo surgem do desempenho dessas atividades de forma mais eficiente do que a concorrência. Do mesmo modo, a diferenciação surge tanto da escolha de uma atividade única como da forma como é executada. As atividades são, portanto, os fatores-chave da vantagem competitiva. Logo, a vantagem ou desvantagem competitiva de uma empresa resulta do conjunto das suas atividades, e não apenas de algumas. (PORTER, 1996, p.2).

Surgem, assim, modelos de negócios mais enxutos, cujo objetivo se traduz na oferta de produtos ou serviços menos complexos e mais acessíveis ao mercado

consumidor. Tais modelos serão abordados, neste trabalho, como modelos de negócios *low cost*, exemplificados a seguir.

Segundo Muñoz e García (2006), o modelo de negócios *low cost* se baseia essencialmente em dois pilares: um relacionado à eficiência alocativa e à otimização da estrutura de custos de uma empresa, e outro relacionado ao surgimento de novas propostas comerciais em um dado mercado, com a alteração da sua estrutura e intensificação do nível de competição entre as diversas empresas que o compõem.

Organizações que adotam esse modelo de negócios devem dispor de amplo conhecimento e domínio de suas cadeias de valor, obtendo eficiência em suas estruturas de custos à medida que eliminam os elementos supérfluos e desnecessários de seu processo produtivo, que incidem negativamente em suas economias de escala e em suas necessidades de especialização. Oferece-se, pois, um serviço básico e essencial, sem, no entanto, alterar fundamentalmente a expectativa do cliente (MUÑOZ; GARCÍA, 2006).

Enquanto a maioria das companhias aéreas oferece um serviço de primeira classe ou de classe executiva aos seus consumidores, coordenando os horários e a transferência das bagagens dos passageiros que necessitem mudar de avião, acomodando-os de forma diferenciada e servindo-lhes refeições quentes a bordo, a *Southwest Airlines Company*, pelo contrário, desenhou as suas atividades para oferecer um serviço básico, prático e de baixo custo, focando naquilo que verdadeiramente sabe fazer: transportar.

Utilizando-se de uma estrutura de custos bastante enxuta, a empresa de aviação americana foi pioneira entre as companhias aéreas que, assim como a Gol Linhas Aéreas no Brasil, entraram no mercado cobrando uma tarifa bastante inferior às empresas tradicionais (*full service carriers*) e rapidamente começaram a galgar maiores fatias de mercado (*market share*). Representadas aqui no Brasil pela Gol Linhas Aéreas, as chamadas *low cost carriers* apresentam as seguintes características: frota unificada; serviços de bordo simplificados; estabelecimento de voos diretos e estrutura de rede ponto-a-ponto; estrutura funcional enxuta e terceirização de serviços competitivos; informatização das operações e uso de técnicas sofisticadas de gerenciamento de preços; estrutura de tarifas simples, com uma única classe de serviços; e uso da internet como principal canal de vendas (FERREIRA, 2009).

Tal estrutura permitiu à Gol que se posicionasse como líder em custos na aviação comercial no país, cobrando inicialmente um preço mais baixo que as concorrentes, de modo que, mesmo quando estas conseguiram reduzir seus preços, a Gol manteve seus níveis de preço e, em decorrência de sua margem de lucro mais alta, permaneceu obtendo resultados favoráveis.

A maior atacadista de móveis na Suécia, a Ikea, atua de forma semelhante. Em vez de disponibilizar vendedores para que acompanhem e orientem seus consumidores ao longo do processo da compra, a Ikea limita o seu serviço ao que julga essencial ao consumidor, por meio da técnica de *selfservice*, na qual compete aos clientes levantar e transportar as mercadorias, abastecendo os consumidores que preferem trocar esse tipo de serviço pelo preço (Porter, 1996).

Assim como as demais empresas que compõem o que denominamos aqui como mercado *low cost*, as academias *low cost / low price* buscam a diferenciação por meio da praticidade e da oferta de produtos ou serviços mais simples e acessíveis aos consumidores. Lançada em agosto de 2009, a academia oferece um número restrito de atividades a preços baixos; equipamentos modernos e em quantidade; adesão descomplicada pela internet; reduzido número de funcionários; e arquitetura inteligente.

Por meio de sua estrutura de custos enxuta, a Smart Fit consegue praticar preços mais baixos que seus concorrentes, atraindo a camada de consumidores marginais da indústria *fitness*, que são mais sensíveis ao preço e demandam serviços menos complexos. Seus clientes têm acesso apenas a esteiras, bicicletas ergométricas e equipamentos de musculação e, de acordo com o presidente, Edgard Corona, se configuram como “pessoas que queriam fazer só musculação ou esteira, e tinham de pagar pela estrutura de uma grande academia” (Jornal da Tarde, 2011), de modo que 70% das pessoas que se inscrevem na Smart Fit nunca tinha pago para se exercitar.

## **2.3 A Indústria *Fitness***

Academias de Ginástica são “centros de atividades físicas onde se presta um serviço de avaliação, prescrição e orientação de exercícios físicos, sob

supervisão direta de profissionais de educação física” (TOSCANO, 2001, p. 41). Um dos significados da palavra *fitness*, de origem inglesa, é “em bom estado”, ou seja, “em forma”. Assim, essa palavra é largamente utilizada para designar uma área de atuação dentro das academias de ginástica, compreendendo os departamentos de ginástica e musculação (SEBRAE, 2010).

Entre os países latino-americanos, o Brasil se encontra na posição de liderança no que atine ao mercado de academias de ginástica. No âmbito mundial, quanto à quantidade de academias, o país fica atrás apenas dos Estados Unidos, com um faturamento anual aproximado a R\$ 2 bilhões (ACAD, 2010). Atualmente, estima-se que existam cerca de 15.000 academias de ginástica no país, número este que vem crescendo, acompanhando a expansão do setor (FGV/EBAPE, 2008).

O mercado *fitness* contemporâneo é marcado pela heterogeneidade, e a tendência, segundo especialistas, é que as academias busquem se diferenciar cada vez mais, seja por meio da oferta de equipamentos modernos, modalidades e atividades esportivas diversas e tecnologia de ponta, seja por meio da especialização em nichos específicos, como o feminino, o da terceira idade, o dos atletas, entre outros. Assim, devido à alta competitividade do setor estimulada pelo seu desenvolvimento, as organizações têm utilizado a estratégia de diferenciação pela inovação como principal mecanismo de distinção com relação aos concorrentes e obtenção de competitividade (PINHEIRO, I.; PINHEIRO, R., 2006).

Todavia, em desacordo com as tendências apontadas, academias de ginástica que, assim como a Smart Fit, apresentam um modelo de negócio ímpar na realidade da indústria *fitness* brasileira, com uma estrutura de custos enxuta e preços acessíveis às camadas até então marginalizadas desse mercado, têm encontrado condições de expansão diferenciadas no contexto nacional, graças à ascensão das classes C e D (SEBRAE, 2010).

Não obstante as grandes redes de academias venham despontando especialmente no eixo Rio – São Paulo, o mercado *fitness* brasileiro é muito pulverizado, de sorte que nele os empreendedores individuais e micro e pequenas empresas ainda encontram oportunidades.

O mercado *fitness* tem buscado ofertas originais e novidades que potencializem sua força com relação à atração de novos clientes e manutenção dos existentes. Entretanto, a superação da alta rotatividade no consumo das práticas corporais ainda se configura como um dos grandes desafios atribuídos às



academias de ginástica, visto que demanda investimento permanente em técnicas de inovação no que se refere tanto à atração de novos consumidores quanto à retenção daqueles já conquistados (MASCARENHAS et al, 2007).

## 2.4 Inovação

Ao longo dos anos, com o desenvolvimento e aprimoramento das teorias econômicas, a inovação adquiriu importância e dimensão crescentes, deixando de lado a posição periférica nos estudos das ciências econômicas e assumindo, desde o século XIX, centralidade teórica, delimitando suas fronteiras como um campo de estudos próprio e distinto.

No século XVIII, a inovação ganha maior visibilidade por meio dos estudos de Rae, que foi, de acordo com Swann (2009), indubitavelmente, o primeiro economista a tratar o termo como fator central da criação de riqueza. De acordo com Rae (1834 apud SWANN, 2009, p.8), “o poder da inovação é elemento necessário na produção de riqueza das nações”.

Em seus estudos, já no século XIX, Marx reconheceu a centralidade absoluta da inovação dentro do desenvolvimento econômico. Marx e Engels (1848) afirmam que a burguesia não pode existir sem a constante revolução dos meios de produção, dos fatores produtivos e, com eles, de toda a relação de poder da sociedade. Segundo Swann (2009), ao substituir o termo “burguesia” pelo nome de uma organização em um mercado competitivo, o significado dessa citação se assemelha ao ditado “innovar ou morrer”.

A partir do reconhecimento de seu protagonismo no mercado e da importância da inovação como principal fonte da dinâmica do desenvolvimento capitalista, Schumpeter revoluciona os estudos realizados até então, sendo o primeiro a conferir ao termo um tratamento de disciplina própria, com a publicação de sua obra “A Teoria do Desenvolvimento Econômico”, em 1912. Segundo Schumpeter (1997), a inovação cria uma nova concepção do processo econômico.

É necessário, entretanto, que um esclarecimento seja pontuado. Devido ao refinamento do seu conceito, é comum que uma confusão conceitual ocorra entre o termo inovação e invenção. Enquanto esta representa a geração de novas ideias,

modelos, produtos ou processos passíveis de serem patenteados, aquela se dá por meio da exploração rentável e bem sucedida de novas ideias. Invenções são a culminação de pesquisas ou outras formas de criatividade. Já a inovação não se trata apenas da criação de novas ideias, mas sim da sua aplicação e utilidade comercial no mercado, de modo que muitas invenções nunca se convertem em inovações (SWANN, 2009).

### **2.4.1 Teoria Schumpeteriana**

Joseph A. Schumpeter foi o precursor dos trabalhos referentes à inovação. Em seu tratamento inicial, Schumpeter (1997) aborda a teoria econômica do fluxo circular de bens e dinheiro, esclarecendo o conceito de equilíbrio estático do mercado para, em um segundo momento, introduzir a inovação como forma de perturbação de tal equilíbrio, conferindo dinâmica ao desenvolvimento econômico.

Segundo Schumpeter (1997), do ponto de vista do “fluxo circular”, os fluxos econômicos correm essencialmente pelos mesmos canais, ano após ano, semelhante à circulação de sangue em um organismo animal. Nesse sentido, enquanto a vida econômica apresenta apenas mudanças contínuas ou incrementais e não produz alterações significativas que provoquem convulsões no sistema econômico e conduzam ao rompimento do seu estado de equilíbrio; as inovações, estas sim, rompem o quadro de equilíbrio, dando ensejo à expansão econômica, ao desenvolvimento, ao progresso e à evolução do mercado e da sociedade como um todo.

O desenvolvimento, no sentido em que o tomamos, é um fenômeno distinto, inteiramente estranho ao que pode ser observado no fluxo circular ou na tendência para o equilíbrio. É uma mudança espontânea e descontínua nos canais do fluxo, perturbação do equilíbrio, que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente. (SCHUMPETER, 1997, p.69).

Logo, para Schumpeter (1997), o desenvolvimento econômico é definido pela realização de novas combinações, ou seja, pelo emprego inovador dos meios produtivos existentes no sistema econômico.

Em contraposição ao que se observa na lógica do “fluxo circular”, no qual as mudanças dos aparatos produtivos se ajustam de acordo com as necessidades dos consumidores, tais inovações no sistema econômico seguem uma lógica inversa, na

qual as mudanças partem dos produtores, e os consumidores são “educados” a querer coisas novas, ou diferentes daquelas que costumavam usar.

Nesse contexto, “produzir significa combinar materiais e forças que estão ao nosso alcance. Produzir outras coisas, ou as mesmas coisas com método diferente, significa combinar diferentemente esses materiais e forças” (SCHUMPETER, 1997, p. 70). Ainda segundo Schumpeter (1997), essas “novas combinações” podem originar-se de padrões antigos e combinações já existentes, por meio de ajustes e incrementos contínuos mediante pequenas etapas. Nesse aspecto, embora tais ajustes gerem mudança nos padrões produtivos e, possivelmente, conduzam a um crescimento econômico, não há a ocorrência de um fenômeno novo nem de um desenvolvimento. Quando não for este o caso, ou seja, na medida em que novas combinações surgirem descontinuamente, então surge o fenômeno que caracteriza o desenvolvimento. Assim, as inovações possibilitam o desenvolvimento econômico por meio de novas formas de combinação dos recursos escassos disponíveis, quais sejam:

- 1) Introdução de um novo bem — ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estiverem familiarizados — ou de uma nova qualidade de um bem.
- 2) Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que de modo algum precisa ser baseada numa descoberta cientificamente nova, e pode consistir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria.
- 3) Abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer esse mercado tenha existido antes, quer não.
- 4) Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente do fato de que essa fonte já existia ou teve que ser criada.
- 5) Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio (por exemplo, pela trustificação) ou a fragmentação de uma posição de monopólio (SCHUMPETER, 1997, p.70).

Segundo Schumpeter (1997), tais combinações resultam do emprego dos recursos disponíveis de formas distintas, gerando descontinuidades e quebrando rotinas no sistema econômico de modo a evitar a estagnação do mercado e promover o desenvolvimento econômico e o aprimoramento dos padrões existentes. O desenvolvimento do sistema econômico, entretanto, não segue uma trajetória linear, passando por períodos de expansão e retração.

Para Schumpeter (1997), a distinção entre os dois protagonistas da dinâmica do desenvolvimento econômico é fundamental. Enquanto a figura do empresário, também denominado empreendedor, é responsável pela realização das inovações,

sendo o “agente econômico que traz novos produtos para o mercado por meio de combinações mais eficientes dos fatores de produção, ou pela aplicação prática de alguma invenção ou inovação tecnológica” (SCHUMPETER, 1997, p. 8); o capitalista, ou o banqueiro, por sua vez, é o detentor dos meios de produção, possibilitando a inovação por meio do fornecimento de crédito ao empresário inovador. Nesse cenário, “o risco obviamente recai sempre sobre o proprietário dos meios de produção ou do capital-dinheiro que foi pago por eles, portanto nunca sobre o empresário enquanto tal” (SCHUMPETER, 1997, p. 78). Assim, o empreendedor não arca com os riscos associados às suas inovações, sendo o capitalista o responsável por ponderar tais riscos e liderar o processo inovativo.

O empreendedor é o responsável pela destruição de situações de equilíbrio, criando novas formas de combinar os recursos escassos e lhes conferindo novas utilidades, por meio da introdução de novos bens ou novos métodos de produção, da abertura de novos mercados, da descoberta de novas fontes de matéria-prima ou bens semi faturados e da reorganização da estrutura de uma indústria, criando situações de monopólio ou rompendo com elas (SWANN, 2009, p.132).

Assim como evidenciado na teoria econômica, em que os resultados mercadológicos dependem do equilíbrio entre a oferta e a demanda por produtos ou serviços, a mesma lógica pode ser aplicada à inovação (SWANN, 2009). Desse modo, em um primeiro momento, com a introdução de inovações no mercado, o desenvolvimento econômico passa por um período de prosperidade, no qual os momentos de ascensão são maiores que os de queda. Schumpeter (1997) descreve que, com a criação de novos produtos pelo empreendedor, os capitalistas obtêm lucros extraordinários, decorrentes do monopólio temporário que o ineditismo da inovação criada lhes confere, remunerando-os pelos riscos assumidos e investimento direcionado. Atraídos por margens de lucro extraordinárias, uma “onda” de empreendedores não inovadores se inserem no mercado, na tentativa de imitar e reproduzir as combinações introduzidas pelo empresário inovador. Consequentemente, um grande volume de capital é injetado na economia, gerando a prosperidade e o aumento do nível de emprego.

Entretanto, em um segundo momento, à medida que as inovações tecnológicas ou as novas combinações introduzidas nos produtos antigos são absorvidas pelo mercado e seu consumo se generaliza, a taxa de crescimento da economia e o volume de investimentos diminuem, dando início a um período de

recessão do desenvolvimento econômico, no qual os momentos de queda se sobrepõem aos de ascensão, e a oferta de empregos é reduzida. Ademais, a oferta crescente de produtos e serviços semelhantes resulta em uma estagnação do mercado e faz com que os lucros decorrentes da inovação sejam divididos com o processo de imitação empresarial, amortizando os lucros extraordinários até que um novo equilíbrio econômico seja alcançado (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; CÁRIO; PEREIRA, 2001).

Dessa feita, orientado pela busca de novas fontes de lucratividade, Schumpeter (1997) descreve o processo de “destruição criativa”, no qual os padrões existentes são “destruídos” e substituídos por novos hábitos, novas combinações dos recursos produtivos, novos padrões de consumo e novos produtos ou serviços (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Para Schumpeter (1997), a tentativa maior da Inovação é se contrapor à crise, impedindo que a curva do desenvolvimento econômico chegue aos vales, por meio de destruição do antigo e desenvolvimento contínuo de novos padrões. Deve-se, pois, inovar frequentemente e permanentemente, introduzindo novos métodos nos processos de acumulação, por meio de instrumentos administrativos, produtivos, comerciais.

Segundo Cário e Pereira (2001), essa constante busca pela criação de algo novo que simultaneamente destrói velhas regras e estabelece novas faz com que o ciclo econômico se repita incessantemente, fazendo com que a sociedade se beneficie com o enriquecimento da corrente social dos bens e com elevação dos patamares produtivos; fundamentando, assim, a dinâmica concorrencial capitalista. Cário e Pereira (2001) explicam esse processo da seguinte forma:

Neste entendimento ocorre o processo de destruição criadora, onde o novo compete e supera o antigo. Isto revoluciona a estrutura econômica desde o seu interior, destruindo incessantemente a antiga e criando incessantemente uma nova estrutura. Fundamenta a dinâmica concorrencial capitalista, na medida em que determina superioridade decisiva de custos e de padrão de qualidade, altera a margem de lucro, eleva o nível de produção e abala os alicerces e a própria existência da concorrência (CÁRIO; PEREIRA, 2001, p. 3).

Com as suas notáveis contribuições aos estudos da teoria econômica, Schumpeter foi pioneiro ao enfatizar a importância da inovação como principal fonte da dinâmica do desenvolvimento capitalista, revolucionando os estudos existentes até então; e sendo, pois, considerado o pai dessa área da teoria econômica (TIDD;

BESSANT; PAVITT, 2008). Entretanto, seus estudos foram conduzidos em um contexto econômico fundamentalmente industrial, resultando em diversas lacunas em sua teoria em relação à realidade atual, na qual o setor de serviços, por exemplo, assume um papel muito maior e representativo na economia do que no início do século XX.

Diante dessa oportunidade de contribuição teórica, a corrente neo-schumpeteriana surge com a proposta de atualizar suas interpretações acerca do desenvolvimento econômico e complementar algumas questões não contempladas em decorrência das mudanças no paradigma econômico não presenciadas por Schumpeter.

### 2.4.2 Teoria Neo-Schumpeteriana

A inovação, para os neo-schumpeterianos, é percebida como um processo planejado e visado. Trata-se da busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos e nova organização (Dosi, 1988). Para Davila, Epstein e Shelton (2007), a inovação é fator chave da estratégia de negócios de qualquer empresa que deseja obter lucro e ganhar competitividade, constituindo elemento fundamental do sucesso ao longo prazo; permitindo, pois, a evolução da firma, modificando a estrutura da indústria e alterando a sua capacidade competitiva.

Para tratar os determinantes da inovação, os neo-schumpeterianos contrapõem duas abordagens opostas: a da “indução pela demanda” (*“demand pull”*), na qual o avanço tecnológico é determinado, principalmente, pelas forças e necessidades do mercado; e a do “impulso pela técnica” (*“technology push”*), que trata o desenvolvimento tecnológico como um processo relativamente autônomo, no qual as mudanças tecnológicas partem dos produtores e os consumidores são impulsionados a desejar produtos novos, ou coisas que diferem de alguma forma daquelas que costumam consumir (DOSI, 2006; SCHUMPETER, 1997).

Dadas as limitações constantes em cada teoria – ambas não contemplam, por si só, as condições necessárias de inovação –, Dosi (2006) propõe uma “teoria

da mudança técnica” que busca definir de forma mais abrangente a natureza desses mecanismos de interação. Para Dosi (1988a), a inovação é viabilizada por meio do aprendizado decorrente de relações que ocorrem entre a firma (produtor) e seus consumidores e fornecedores (mercado). Processos interativos permitem a troca de informações e ações conjuntas entre tais agentes, constituindo o que a literatura define como *“learn by interacting”*.

Segundo Dosi (1982), enquanto um paradigma científico define e investiga problemas e necessidades técnicas ou tecnológicas relevantes, constituindo modelos e padrões de análise, um paradigma tecnológico constitui o modelo ou padrão de soluções para tais demandas, por meio da definição das técnicas e tecnologias a serem utilizadas, das propriedades físico-químicas disponíveis e das dimensões e equilíbrios tecnológico e econômico (DOSI, 1982, 2006). Conforme Dosi (1982), o segundo paradigma avança de acordo com o que o autor define como uma trajetória tecnológica, a qual representa a convergência dos esforços tecnológicos frente à identificação de problemas e demandas em um dado paradigma tecnológico.

De forma sucinta, Dosi (2006, 1988b) constata que os avanços tecnológicos surgem de acordo com uma trajetória tecnológica, em resposta a situações em que os recursos e combinações disponíveis não são suficientes para o que se almeja fazer, gerando progresso à medida que soluções e criações inovadoras para um dado problema aperfeiçoam os equilíbrios econômicos e tecnológicos estabelecidos.

Tal progresso técnico, assim como as mudanças tecnológicas, é encarado por Nelson e Winter (2005) como um fenômeno endógeno às firmas, representando a base do crescimento econômico. Segundo eles, o que difere as firmas umas das outras são as suas rotinas, constituídas a partir de experiências e conhecimento acumulados ao longo de sua existência e caracterizadas de acordo com as suas habilidades e seu aprendizado. Dessa feita, tais rotinas acabam por refletir os comportamentos diversos das firmas, justificando o porquê que algumas firmas se desenvolvem enquanto outras falham em se estabelecer no mercado, uma vez que, tal quanto o processo de seleção natural da biologia, apenas as firmas mais preparadas sobrevivem.

Para Nelson e Winter (2005), o conhecimento é cumulativo, de modo que o processo inovativo se torna institucionalizado e perde sua preponderância aleatória,

resultando do conhecimento acumulado ao longo da trajetória da firma e avançando a partir das tecnologias previamente desenvolvidas.

Consideram os neo-schumpeterianos que a existência de uma organização formal firmada através de infra-estrutura tecnológica e política de gastos em P&D expressas em laboratórios, técnicos qualificados, equipamentos atualizados e recursos definidos para pesquisa em relação ao faturamento, são condições essenciais para fazer do processo inovativo uma constante nas atividades da firma. Nestes termos, as inovações estão vinculadas às estruturas e às decisões das firmas, não como condicionantes conjunturais, mas vinculados a um estado permanente, o que torna, hoje, o processo de introduzir inovação altamente profissional e não espontâneo, ocasional e circunstancial (CÁRIO; PEREIRA, 2001, p. 9).

Conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação é estimulada pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e saber traduzi-las em vantagens competitivas. Sempre será uma questão de conhecimento, seja ele científico, tecnológico ou mesmo empírico, e deve envolver informação.

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação diz respeito à criação de coisas novas e diferentes, embora não se restrinja apenas à abertura de novos mercados, podendo também representar novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros. Em suma, o processo de inovação envolve conhecimento, informação e criatividade, de modo que “o novo e o diferente nascem do que já está posto (conhecimento), do que está por aí (informação) e do que ainda não surgiu (criatividade)” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 23). Assim, organizações que conseguem mobilizar conhecimento e avanços tecnológicos e transformá-los em inovações em suas ofertas e nas formas como geram essas ofertas se estabelecem no mercado mais rapidamente e obtêm posições mais favoráveis em relação aos seus concorrentes.

De forma simplista, o processo de inovação pode ser assim resumido: a empresa “pesca” do ambiente competitivo no qual está inserida informações para, com seus conhecimentos e tecnologias prévias, e principalmente com criatividade, desenvolver novos valores (soluções e tecnologias) de maneira a manter ou ampliar sua posição no mercado (de modo lucrativo) (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 23).

A inovação é entendida como o motor da economia moderna, cujo escopo é transformar ideias e conhecimento em produtos e serviços. Ela pode criar novas possibilidades por meio da combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos, os quais podem advir de experiências prévias ou processos de busca (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).



O caráter sistêmico da inovação já era reconhecido nos trabalhos de Freeman (1982). O citado autor relata que os mecanismos de engate entre o sistema de educação, instituições científicas, plataformas de P&D, produtores e mercados têm sido um aspecto importante das mudanças institucionais introduzidas em sistemas nacionais de inovação de sucesso.

Sistemas nacionais de inovação são um conjunto de instituições distintas que, por meio de mecanismos interativos na produção, difusão e uso do conhecimento gerado, colaboram para o desenvolvimento da capacidade de inovação e aprendizado de uma nação. O pilar central de seu conceito é que o desempenho inovativo não decorre exclusivamente das empresas e organizações de ensino e pesquisa, mas também do modo como elas interagem entre si e com diversos outros atores, podendo ser afetado pelas instituições – inclusive as políticas – que compõem o dado sistema de inovação (FREEMAN, C., 1982).

Entende-se, deste modo, que os processos de inovação que ocorrem no âmbito da empresa são, em geral, gerados e sustentados por suas relações com outras empresas e organizações, ou seja, a inovação consiste em um fenômeno sistêmico e interativo, caracterizado por diferentes tipos de cooperação (CASSIOLATO; LASTRES, 2005, p.37).

Nesse contexto, consumidores e produtores se relacionam entre si de forma dinâmica. Aqueles apontam a direção em que suas preferências e expectativas caminham, e estes, por sua vez, lançando mão da inovação, buscam suprir tais necessidades, adquirindo, dessa forma, maior competitividade.

### **2.4.3 Modelos de Inovação**

As teorias da inovação em muito têm contribuído no processo de análise e compreensão dos fenômenos econômicos. Conforme exposto anteriormente neste trabalho, ao longo dos anos e principalmente no século XX, a inovação adquiriu importância e dimensão crescentes, resultando na centralidade teórica que seu campo de estudos assume na contemporaneidade, bem como em seu protagonismo no processo de desenvolvimento econômico.

Grande parte das teorias de inovação derivou-se de estudos de grandes empresas industriais em economias desenvolvidas e preocupou-se, sobretudo, com o sucesso no desenvolvimento de seus produtos e serviços (TIDD e BESSANT,

2009). Assim, com a incorporação de novos trabalhos e estudos nos mais diversos segmentos de mercado, as teorias de inovação oferecem diversos modelos e desdobramentos conceituais que visam à compreensão e adequação das realidades específicas a cada organização.

Para os seus fins, a taxonomia apresentada neste trabalho será composta por onze tipos de inovação, quais sejam: de produto; de processo; de posição; de paradigma; de arquitetura; incremental; semi-radical; radical; disruptiva; fechada; e aberta.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008, 2009), centram seus estudos em quatro categorias abrangentes, denominadas como “os 4 Ps” da inovação; são eles:

**1. Inovação de Produto** – mudanças nos produtos ou serviços que uma empresa oferece. Oferecer algo inédito no mercado. Exemplos: o primeiro *Walkman*; a caneta esferográfica; a câmera fotográfica; o atendimento bancário por telefone; a venda *online* etc. no mercado mundial (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, 2009).

Swann (2009) complementa o conceito apresentado, incluindo a inovação em *pricing* (preço) – comumente praticada por operadoras de telefonia – como uma tradução desse tipo de inovação, de modo que a inovação de produto não implica, necessariamente, em mudanças diretas no produto ou serviço, mas simplesmente em uma forma diferente de se cobrar por eles.

**2. Inovação de Processo** – mudanças nas formas de criação, apresentação e entrega de produtos ou serviços ofertados; nos métodos de fabricação ou nos equipamentos utilizados. “Oferecer algo de uma forma que os outros não conseguem imitar – mais rápido, mais barato, mais personalizado” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p.28). Exemplos: serviço bancário pela Internet; a venda de livros *online* etc.

É importante pontuar que, como exemplo da inovação de produto, o atendimento bancário por telefone e o sistema de vendas *online* representam o fornecimento de uma tecnologia inédita, enquanto o serviço bancário pela Internet e a venda de livros *online* do segundo tipo de inovação representam a aplicação inovadora de tais tecnologias nos processos e métodos de concepção do produto ou serviço.

Os autores ressaltam que a inovação de processos desempenha um papel estratégico importante, visto que ser capaz de fazer algo que ninguém mais pode, ou fazê-lo melhor do que outros, traduz-se em uma vantagem significativa.

**3. Inovação de Posição** – “mudanças no contexto em que produtos ou serviços são introduzidos” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p.30). Recombinar fatores já conhecidos em um determinado mercado, reposicionando a percepção acerca da aplicação de produtos ou serviços já estabelecidos em um contexto de uso específico. Exemplos: rodas de policarbonato, genuinamente aplicadas no mercado como rodinhas de malas, e posteriormente transferidas ao mercado de brinquedos infantis, como patinetes leves; *Lucozade*, desenvolvido, inicialmente, para ajudar idosos e crianças a restabelecerem sua saúde, e reposicionado-se posteriormente como fortificante para atletas aumentarem o rendimento em atividades físicas.

**4. Inovação de Paradigma** – mudanças nos modelos mentais que orientam as ações empresariais (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p.30). Repensar a forma como olhamos para algo. Exemplos: mudança provocada por Henry Ford no início do século XX na forma como os carros eram criados e vendidos, rompendo com o modelo mental de que o automóvel era um produto artesanal feito sob encomenda e restrito aos cidadãos que compunham a elite da sociedade; introdução de linhas aéreas de baixo custo e baixas tarifas, a exemplo da *Southwest Airlines Company*.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008, 2009), a inovação também pode ser classificada quanto à dimensão da mudança, podendo ser enquadrada como incremental (contínua) ou radical (descontínua), conforme o grau de novidade envolvido e percebido pelos seus usuários.

**Inovações incrementais** são mudanças pequenas e contínuas. Trata-se essencialmente de uma melhoria dos produtos e serviços existentes no sentido de se fazer o que se sabe, mas melhor, evitando que os mesmos se tornem genéricos e protegendo a empresa em relação à corrosão de seus lucros e *marketshare* pela concorrência. Não provocam, contudo, mudanças significativas nos padrões e grau de performance dos produtos ou serviços existentes. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007). Exemplos: a Internet sem fio, os incrementos nas tecnologias de lâminas de barbear feitos pela Gillette desde o ano 2000, as versões mais atualizadas dos produtos da *Apple*.

As **inovações radicais**, no outro extremo, traduzem-se em produtos ou serviços inteiramente novos e inéditos no mercado, afetando simultaneamente tanto o modelo de negócios quanto a tecnologia de uma organização. Normalmente, representam mudanças fundamentais no cenário competitivo de um setor de

indústrias, rompendo com o paradigma vigente e transformando a forma como vemos ou usamos as coisas. Quando bem-sucedidas, as inovações radicais têm o potencial de reescrever as regras da competição no mercado; podendo, ainda, afetar a própria base da sociedade, como foi o caso da energia a vapor na Revolução Industrial do século XVIII ou das atuais mudanças ensejadas pelas tecnologias da informação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, 2009; DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Davila, Epstein e Shelton (2007) consideram, ainda, um terceiro tipo de inovação quanto a essa dimensão, localizado entre os dois extremos de mudança e grau de novidade e impacto envolvidos.

Embora a **inovação semi-radical** não seja suficientemente impactante para revolucionar um determinado mercado como a inovação radical, ela consegue alavancar mudanças cruciais inviáveis mediante uma inovação incremental. Ela envolve mudanças significativas no modelo de negócios ou na tecnologia de uma organização, mas não em ambas. Exemplo: *Southwest Airlines Company*.

Embora a inovação, algumas vezes, envolva mudanças descontínuas (radicais), a inovação incremental é a forma predominante de inovação em grande parte das empresas, uma vez que, além destas viabilizarem a extração do máximo valor possível de produtos e serviços existentes sem a necessidade de mudanças significativas ou grandes investimentos, aquelas são muito difíceis de serem controladas, visto que nem o produto final nem os meios pelos quais podem ser obtidas são plenamente conhecidos (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Assim, o ciclo econômico descrito por Schumpeter (1912) pode ser descrito por longos períodos de evolução – caracterizados por um fluxo contínuo de inovações incrementais em torno de uma inovação básica –, intercalados por breves períodos de revolução (inovações radicais que tornam as incrementais obsoletas e inúteis), nos quais as regras de competição do mercado são reconfiguradas e novas oportunidades se abrem para novos entrantes. Com a estabilização das técnicas e tecnologias utilizadas, surge uma nova onda de inovações incrementais e semi-radicais ao redor da inovação radical, canalizando os esforços criativos para a geração de diferenciação e refinamento do produto ou serviço dominante, conferindo-lhe maior qualidade, eficiência e confiança, além de diminuir os inconvenientes de sua comercialização (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, 2009; DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007; SCHUMPETER, 1997).

Henderson e Clark (1990) contribuem com a caracterização de um outro tipo de inovação, referente a mudanças fundamentais na forma como certos componentes são combinados em um sistema produtivo enquanto os outros fatores básicos, em si, são pouco alterados.

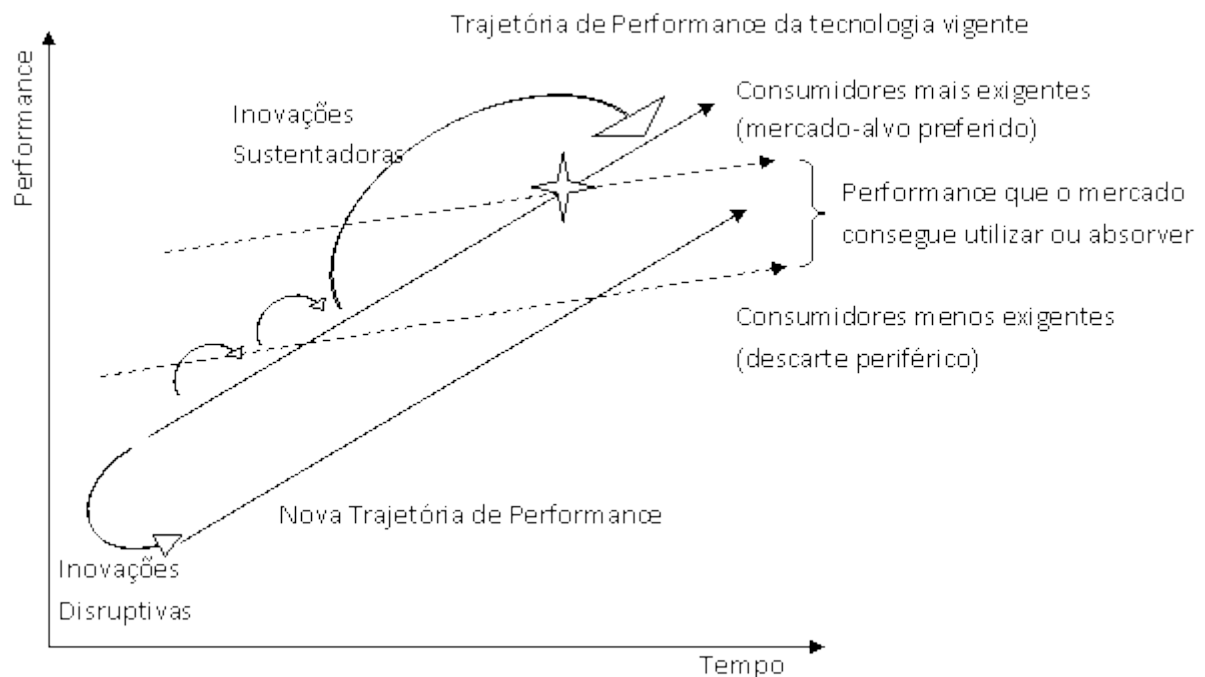
A **inovação de arquitetura** surge possivelmente em resposta a necessidades de grupos de usuários diferentes daqueles que usualmente utilizam e consomem um determinado produto ou serviço. Nesse caso, o desafio consiste em “remodelar as fontes de conhecimento e configurações. Pode-se lançar mão de conhecimento já existente e recombina-lo de diferentes formas, ou combinar o novo e o velho” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 38). Conforme Swann (2009), inovações de arquitetura se assemelham a inovações semi-radicais, configurando-se parcialmente como incremental e como radical. Incremental quanto aos fatores básicos que permanecem inalterados; radicais em virtude das mudanças na forma como tais fatores são combinados. Exemplo: linhas aéreas de baixo custo como a *Southwest Airlines Company*.

Segundo Christensen (1997), uma inovação não é necessariamente algo genuinamente novo, até então inexistente, podendo ser caracterizada por uma nova forma de se combinar e aplicar as tecnologias e recursos existentes. Motivado pela anomalia na indústria de discos rígidos, a qual não poderia ser adequadamente explanada pelas pesquisas até então promovidas, Christensen desenvolveu a “Teoria da Inovação Disruptiva”, classificando as inovações como sustentadoras (incrementais) e disruptivas.

Enquanto as inovações sustentadoras tendem a manter o grau de aperfeiçoamento de performance de um produto ou serviço, ou seja, oferecem aos consumidores melhorias e avanços em atributos que já valorizam (CHRISTENSEN; ARMSTRONG, 1998) – a exemplo dos aprimoramentos nos aplicativos da Apple –, o conceito desenvolvido por Christensen de **inovação disruptiva** representa o surgimento de uma tecnologia simples, conveniente e prática, orientada, inicialmente, para os consumidores pouco sofisticados, que constituem as camadas mais baixas e marginais do mercado. Como exemplos desta categoria de inovação, podemos citar os *netbooks* em relação aos *notebooks*; a Toyota, com carros padrões, pequenos e baratos, em relação a *General Motors*, que dominava o mercado com automóveis grandes, rápidos, macios e sofisticados; e a *Southwest*

*Airlines Company* frente ao tradicional modelo de negócios das empresas aéreas norte-americanas.

Christensen e Armstrong (1998) esclarecem que as tecnologias disruptivas introduzem no mercado um pacote de atributos diferente dos historicamente valorizados pelos principais consumidores, geralmente apresentando, em sua fase introdutória, desempenho muito aquém em algumas dimensões de performance particularmente importantes para estes; tornando possível, pois, a emergência de novos mercados, compostos por consumidores interessados em usufruir produtos ou serviços que, posto que apresentem qualidade inferior aos líderes de mercado – aos quais não possuem acesso –, apresentam funcionalidade equivalente e valores muito mais acessíveis e atrativos.



**Figura 1 - O Modelo da Inovação Disruptiva**

Fonte: elaborado pelo autor com base em Christensen e Armstrong (1998); Christensen (2006); e Yu e Hang (2010).

A fim de se obter uma interpretação mais clara acerca do processo de disrupção ilustrado na figura acima, faz-se necessário o desdobramento sistemático de alguns conceitos:

- Inovação sustentadora - tendem a manter o grau de performance do produto.
- Trajetória de performance - o ritmo pelo qual a performance de um produto evolui e se desenvolve ao longo do tempo.

O ritmo de progresso tecnológico que as inovações são capazes de abastecer uma indústria é muito mais íngreme que o ritmo de aperfeiçoamento que os consumidores desta indústria são capazes de absorver. Em outras palavras, as tecnologias oferecidas podem progredir muito mais rápido que a demanda por elas, o que significa que, conforme se pode evidenciar na Figura 1, uma tecnologia que, hoje, atende diretamente às necessidades de seus consumidores pode, na realidade, ultrapassar tais necessidades no futuro.

Segundo Adner (2002), enquanto aprimorada, o desempenho de uma tecnologia disruptiva permanece inferior em relação ao oferecido pelas tecnologias estabelecidas nos mercados mais significativos, as quais, por si mesmas, também progridem por meio de inovações sustentadoras. Entretanto, no momento em que a performance dos atributos fornecidos por estas tecnologias excedem a performance e a complexidade que o mercado demanda ou pode absorver, ocorre o que Christensen denomina de excedente de performance (*“performance overshoot”*) para consumidores demasiadamente servidos, de sorte que os fornecedores oferecem aos clientes mais do que eles precisam ou estão dispostos a pagar.

Dada uma parcela cada vez maior de consumidores marginais, os quais não possuem acesso ou interesse no conjunto cada vez mais complexo de atributos oferecidos por um produto ou serviço, a disrupção do mercado ocorre quando, não obstante sua performance inferior nos atributos valorizados pelos consumidores existentes, a tecnologia disruptiva se torna um substituto para a tecnologia vigente.

As inovações disruptivas abastecem os consumidores situados nas camadas mais baixas e menos exigentes do mercado, sendo estes os responsáveis por liderar o processo de identificação e aceitação das novas tecnologias que são mais práticas, convenientes, baratas e, no entanto, suficientemente boas, uma vez que se configuram como solução para os problemas que tais consumidores enfrentam diariamente. Tais inovações são, pois, diretamente relevantes para as classes C e D, revelando-se como um mecanismo democrático de acessibilidade, visto que trazem tecnologias úteis e eficientes a grupos muito mais amplos de pessoas que, previamente, não poderiam gozar de seu acesso e benefícios.

Davila, Epstein e Shelton (2007) avaliam as inovações disruptivas como um tipo de inovação semi-radical, podendo resultar de mudanças no modelo de negócios ou na base tecnológica de um setor da indústria, mas não nas duas simultaneamente.

As inovações podem, ainda, ser classificadas de acordo com a forma como novas ideias são captadas, traduzidas em inovações e transportadas ao mercado. Segundo Chesbrough (2003), no modelo tradicional de integração vertical da organização, a inovação é vista como um processo endógeno resultante de processos internos de P&D.

Assim, como a própria nomenclatura sugere, a **inovação fechada** não pressupõe relações de troca de informações e conhecimento entre a organização e o ambiente no qual se insere, de modo que, para que se obtenha êxito, é necessário elevado grau de controle. Nessa concepção, as organizações devem gerar suas próprias ideias e então desenvolvê-las, construí-las, comercializá-las, distribuí-las, financiá-las e apoiá-las por si mesmas, seguindo os parâmetros da ideia, qual seja: se quer que algo seja bem feito, deve-se fazê-lo por si só (CHESBROUGH, 2003).

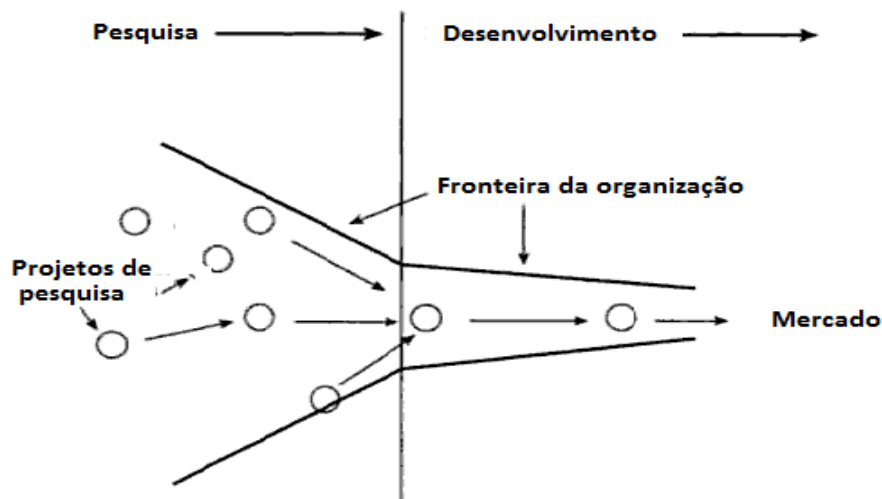
Em um modelo tradicional de organização que adota esse tipo de inovação, alguns pressupostos se fazem necessários:

- Deve-se contratar as melhores e mais brilhantes pessoas do mercado, de modo que as mesmas trabalhem para nós;
- Para que se possa introduzir novos produtos e serviços no mercado, devemos descobrir e desenvolvê-los por nós mesmos;
- Se liderarmos a indústria por meio de elevados investimentos em P&D, descobriremos as melhores e maiores ideias, que nos proporcionarão a liderança de mercado;
- Devemos controlar a nossa propriedade intelectual, de modo que nossos concorrentes não se beneficiem ou lucrem com elas (CHESBROUGH, 2003, p. 21, tradução nossa).

No modelo de inovação fechada, uma vez que a propriedade intelectual que surge do processo de P&D interno é mantida em sigilo e, portanto, a organização da qual se origina é a única a explorá-la e dela se beneficiar, o ciclo virtuoso se efetiva de tal modo que os elevados investimentos direcionados à concepção de novos produtos e serviços retornam à organização por meio de lucros extraordinários, possibilitando que a mesma dê continuidade ao processo de criação e desenvolvimento de novas ideias indeterminadamente (CHESBROUGH, 2003).



Conforme ilustrado na Figura 2, no paradigma da inovação fechada, as ideias fluem para dentro da organização pela esquerda e para fora dela pela direita, sendo rastreadas e filtradas durante o processo de pesquisa, de modo que as sobreviventes são transferidas para o processo de desenvolvimento e então lançadas ao mercado (CHESBROUGH, 2003).



**Figura 2 - O Paradigma da Inovação Fechada**

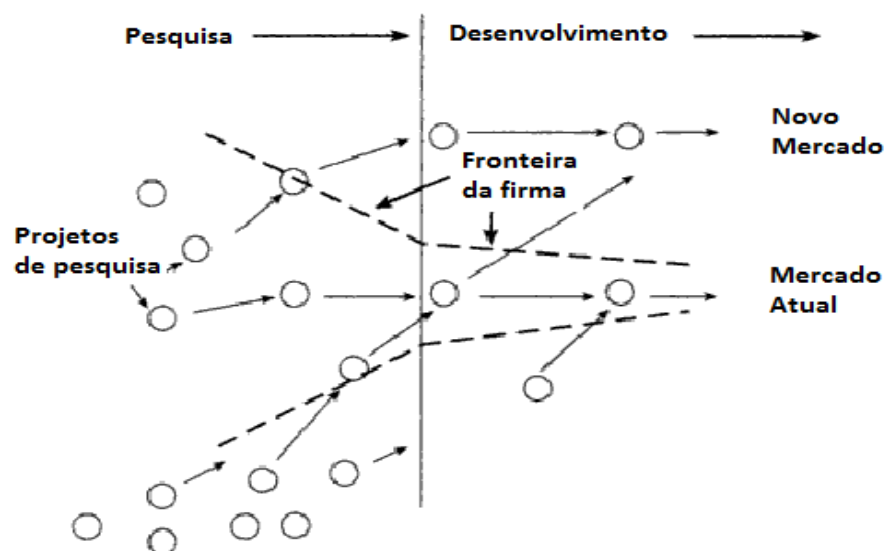
Fonte: Henry Chesbrough (2003, p. 22, tradução nossa)

Entretanto, diversos fatores combinados eclodem na corrosão dos conceitos sustentadores desse paradigma, dentre eles, a crescente mobilidade dos funcionários altamente experientes e habilidosos. Ao deixarem a organização na qual trabalharam durante anos, tais funcionários levam consigo considerável carga de conhecimento, presenteando a nova organização na qual trabalharem com informações privilegiadas, resultantes de processos de P&D dispendiosos.

Caso a organização que financiou tais descobertas não as utilize em tempo adequado, os cientistas e engenheiros que as promoveram farão uso delas em uma nova organização, a esta beneficiando com as vantagens decorrentes do pioneirismo no mercado em detrimento do prejuízo daquela. Ocorre que a organização beneficiada, em regra não se preocupa em dar continuidade à pesquisa, ou reinvestir seus lucros em novas descobertas e processos de pesquisa; buscando, em vez disso, por outras fontes de conhecimento e tecnologia presentes no mercado para comercializar. Dessa forma, com a falta de reinvestimento em pesquisa, o ciclo virtuoso é quebrado, e o elo entre a pesquisa e o desenvolvimento

é rompido, não havendo combustível para novos turnos de desenvolvimento (CHESBROUGH, 2003).

Surge, assim, em antítese ao modelo anterior, o paradigma da **inovação aberta**, no qual as organizações podem e devem utilizar ideias e meios de acesso ao mercado, ambos internos e externos, na medida em que procuram criar e desenvolver inovações. Esse modelo de inovação combina ideias internas e externas para criar valor, enquanto define mecanismos internos para reivindicar uma porção dele (CHESBROUGH, 2003; CHESBROUGH, VANHAVERBEKE; WEST, 2006).



**Figura 3 - Paradigma da Inovação Aberta**

Fonte: Henry Chesbrough (2003, p. 25, tradução nossa)

De acordo com a Figura 3, embora no paradigma da inovação aberta as ideias ainda possam surgir de processos internos de pesquisa, elas não são restritas à organização que as financia, podendo escapar para fora de suas fronteiras tanto no estágio de pesquisa quanto posteriormente, no de desenvolvimento. Enquanto na Figura 2, as linhas sólidas do funil representam as fronteiras rígidas da organização, na Figura 3, as mesmas linhas são tracejadas, representando uma fronteira porosa com o mercado, indicando uma interface entre o que é realizado dentro da organização e o que é acessado por fora dela (CHESBROUGH, 2003).

Enquanto no modelo de inovação fechada o conhecimento útil é escasso, de difícil acesso e de confiabilidade duvidosa, a inovação aberta é baseada em um

cenário no qual o conhecimento é abundante, devendo ser utilizado prontamente para que a organização que o tenha gerado seja beneficiada por sua aplicação (CHESBROUGH; VANHAVERBEKE; WEST, 2006).

É de fundamental importância ressaltar que os tipos de inovação apresentados neste trabalho compõem dimensões de análise e fontes de pesquisa diversos, não sendo excludentes entre si, porém complementares.

A fim de consolidar o conhecimento sobre os diversos modelos de inovação, segue o quadro 1, elencando, de forma prática e sistemática, seus principais autores e características.

Tipo de Inovação		Teórico	Características	Exemplo
1	de Produto	Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt (1997)	> Mudanças nos produtos / serviços que uma empresa oferece; > Ineditismo.	Walkman, caneta esférica, câmera digital.
2	de Processo		> Mudanças na forma em que os produtos / serviços são criados e entregues; > Mudanças nos métodos de fabricação ou equipamentos utilizados.	Serviço bancário pela Internet.
3	de Posição		> Mudanças no contexto em que produtos / serviços são introduzidos; > Recombinar elementos já conhecidos em mercados distintos.	Rodas de policabonato, Lucozade.
4	de Paradigma		> Mudanças nos modelos mentais; > Repensar a forma como encaramos algo.	Fordismo, linhas aéreas de baixo custo.
5	Incremental	Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt (1997)	> Promove a evolução dos padrões existentes; > Melhorias moderadas nos produtos e processos em vigor; > Não provoca mudanças significativas ou grandes investimentos; > Tende a manter o grau de performance do produto / serviço; > Evita que os produtos / serviços se tornem genéricos ao longo do tempo.	Gillette, Apple
6	Semi-radical	James Utterback (1994)	> Envolve mudanças substanciais no modelo de negócios ou na tecnologia de uma organização - mas não em ambas.	Southwest Airlines
7	Radical	Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt (1997)	> Algo inédito e original; > Difícil de controlar ou prever; > Promove a revolução dos padrões existentes; > Envolve mudanças significativas tanto no modelo de negócios quanto na tecnologia de uma empresa; > Tem o potencial de reescrever as normas e regras da competição na indústria; > Confere monopólio temporário a quem a introduza no mercado.	Fordismo, Revolução Industrial
8	de Arquitetura	Henderson e Clark (1990)	> Resposta a necessidades de grupos diferentes de usuários; > Recombinar o conhecimento existente de diferentes formas; > Parcialmente radical e incremental.	Linhas aéreas de baixo custo
9	Disruptiva	Cleyton Christensen (1997)	> Não é necessariamente algo genuinamente novo; > Inicialmente direcionada a mercados emergentes e insignificantes às empresas líderes; > Tecnologia simples, conveniente e prática; > Preços inferiores aos praticados por tecnologias estabelecidas no mercado, com qualidade aquém e pacote de atributos menos complexo e, no entanto, suficientemente bom.	Southwest Airlines
10	Fechada	Henry Chesbrough (2003)	> Conhecimento útil é escasso, difícil de se encontrar e perigoso de se confiar; > Elevados investimentos em P&D, a fim de produzir as melhores ideias e liderar o mercado por meio do pioneirismo; > Inovações de sucesso requerem controle; > Os melhores profissionais do mercado devem ser contratados pela empresa; > Empresas devem descobrir e desenvolver suas próprias ideias; > Intenso controle de propriedade intelectual, a fim de assegurar que seus competidores não beneficiem das ideias originadas na empresa;	Indústria de reatores nucleares, armamento bélico
11	Aberta	Henry Chesbrough (2003)	> O conhecimento é abundante e extrapola os limites da empresa; > Empresas podem e devem utilizar ideias externas e internas no processo de desenvolvimento de novas tecnologias; > Profissionais competentes e inteligentes não se encontram, necessariamente, dentro da empresa; > Combinação de ideias internas e externas à empresa no processo de criação de valor; > Ideias e conhecimentos originados na empresa podem vazar ao ambiente externo ao longo das etapas do processo de desenvolvimento de novas tecnologias; > A empresa pode se beneficiar com ideias originadas fora de seu ambiente.	Procter & Gamble, IBM

### Quadro 1 - Modelos de Inovação

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Tidd, Bessant e Pavitt (1997); Utterback (1994); Henderson e Clark (1990); Christensen (1997); e Chesbrough (2003).

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo, serão apresentadas as opções metodológicas mobilizadas para a realização da presente pesquisa e para o alcance de seus objetivos. As seções seguintes abordam a descrição geral da pesquisa; a caracterização da organização avaliada; a população que compôs o estudo; os instrumentos de pesquisa desenvolvidos; e os procedimentos de coleta e análise dos dados obtidos.

#### 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Quanto aos objetivos específicos, esta pesquisa foi classificada como descritiva, uma vez que visa à descrição de um fenômeno específico: a inovação no que tange a expansão do modelo de negócio *low cost / low price* no mercado *fitness* brasileiro.

Para Malhotra (2001), o objetivo principal da pesquisa descritiva é descrever algo: um fenômeno ou um evento. Esse tipo de pesquisa tem por base a estatística descritiva, enquanto modelo das descrições de uma dada população, por meio de amostra probabilística, ou, ainda, descrevendo fenômenos ou relacionando variáveis.

Quanto ao meio, tratou-se de pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Foi realizada, em um primeiro momento, a revisão teórica dos conceitos principais acerca do fenômeno avaliado; respaldando, assim, a pesquisa, com materiais acessíveis ao público em geral. Posteriormente, a fim de se compreender o objeto de estudo em profundidade, foi realizada a coleta de dados junto às fontes diretas (VERGARA, 2007).

A técnica de pesquisa escolhida foi o estudo de caso, de uma unidade de análise de uma rede de academias de ginástica que adota o modelo de negócios avaliado. Perguntas do tipo “como?” e “por quê” são predominantes nesse tipo de pesquisa, que se configura como a alternativa mais adequada nos casos em que o pesquisador detém pouco controle sobre os eventos, ou quando sua análise está focada em fenômenos da vida real. No caso da presente pesquisa, o estudo de caso

se configurou como um modo de pesquisa empírica, vez que a coleta e a análise dos dados foram conduzidas por proposições teóricas (YIN, 2001).

Quanto à natureza da pesquisa, esta foi classificada como quantitativa, pois parte do pressuposto de que tudo pode ser avaliado sob um enfoque numérico, de modo que as variáveis são passíveis de adaptação e mensuração, por meio de dados numéricos e técnicas estatísticas (MATIAS-PEREIRA, 2007).

Quanto à perspectiva temporal da pesquisa, a coleta de dados possuiu corte transversal, visto que as técnicas de coleta de dados abrangeram um período específico do comportamento das variáveis pesquisadas, não seguindo séries temporais.

### **3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo**

O objeto de estudo desta pesquisa foi o modelo de negócio *low cost / low price* recentemente introduzido no mercado brasileiro por meio da academia Smart Fit. Já o *locus* de realização da pesquisa foi uma academia de ginástica, localizada no setor Sudoeste de Brasília.

Inaugurada em 2009 pelo mesmo fundador do grupo de academias Bio Ritmo, a rede Smart Fit apresenta um modelo de negócio enxuto, oferecendo aos seus clientes um espaço físico moderno e prático, com acesso apenas a esteiras, bicicletas ergométricas e equipamentos de musculação. Embora a academia disponibilize profissionais de educação física para suporte dos seus alunos, quaisquer serviços adicionais como *personal trainer* ou acompanhamentos mais próximos são cobrados além da mensalidade.

Atuando no mercado de Brasília desde setembro de 2009, com o seu modelo de negócio diferenciado, a Smart Fit encontrou no Distrito Federal solo fértil para se expandir, contando, hoje, com 11 unidades em toda a região. Foi escolhida como *locus* de realização da presente pesquisa a unidade situada no setor Sudoeste de Brasília, sendo esta a primeira a se fixar no Planalto Central.

### **3.3 População, amostra e participantes do estudo**

Como descrito previamente, a pesquisa foi quantitativa, cujo objetivo foi a identificação dos ganhos percebidos pelos consumidores da indústria *fitness* com relação ao modelo de negócio analisado. Para tanto, a população escolhida de forma probabilística foi composta pelos clientes e frequentadores da academia, sem restrições de idade ou caracterizações demográficas, buscando um equilíbrio na proporção em relação ao seu gênero. A unidade Sudoeste conta, hoje, segundo dados fornecidos pela gerente da filial, com uma carteira de aproximadamente 2.300 alunos matriculados, sendo esta a população considerada para esta pesquisa.

Com base na população estudada, foram aplicados 241 questionários, de modo a atender às exigências científicas no que tange a representatividade da amostra pesquisada.

### **3.4 Instrumentos de pesquisa**

Para a realização do estudo proposto, optou-se pelo uso de instrumentos quantitativos de coleta de dados. O questionário é o meio pelo qual o pesquisador obtém respostas sobre determinado assunto, de forma que o respondente forneça as informações de seu conhecimento e domínio. Esse tipo de instrumento deve primar pela impessoalidade, para que a uniformidade na avaliação de uma situação seja assegurada (CERVO e BERVIAN, 1996).

Richard et al (1999) ensinam, ainda, que diversos instrumentos de coleta existem e são utilizados para a obtenção de informações acerca de grupos sociais, sendo o questionário o mais comum entre eles.

A fim de se obter os dados desejados, foi realizada pesquisa de campo com aplicação de questionários fechados aos clientes e frequentadores da unidade Smart Fit Sudoeste. Para atingir os objetivos propostos por este trabalho, o questionário foi dividido em dois blocos. O bloco I visou caracterizar o modelo de negócios da academia como um modelo inovador, por meio da avaliação da percepção dos seus clientes acerca de alguns atributos inerentes à inovação; e o bloco II, classificar o

modelo de negócios avaliado de acordo com os parâmetros dos diversos modelos de inovação.

O bloco I do questionário foi constituído por uma escala Likert com cinco graus de concordância, variando entre o grau um: “discordo totalmente” ao grau cinco: “concordo totalmente” e foi desenvolvido a partir do trabalho de Silva (2011), que deriva do estudo de Mussi e Canuto (2008). Seu propósito consistia em analisar a introdução de uma nova ferramenta tecnológica e, para tanto, os autores utilizaram e validaram um questionário, a fim de verificar o impacto sofrido pelos seus usuários, bem como o modo como estes perceberam e interpretaram o valor da inovação a eles apresentada.

De acordo com Mussi e Canuto (2008), a percepção dos atributos de uma inovação criada em resposta a uma necessidade identificada pode divergir entre aqueles que a criaram e aqueles que a demandam, de modo que, caso haja uma lacuna significativa entre tais percepções, a utilização da inovação apresentada pode sofrer resistências; podendo, ainda, comprometer sua adoção.

Sustentados nos estudos de Rogers (1983) e Moore e Benbasat (1991), Mussi e Canuto (2008) constataam que a maneira como os indivíduos tomam suas decisões, interpretam e reagem a determinados estímulos e atribuem significado aos eventos que ocorrem à sua volta depende de uma série de fatores, entre os quais as crenças, os valores, as experiências passadas e o contexto social em que estão inseridos. Assim, são elencadas seis características e atributos percebidos em uma inovação, que influenciam sua percepção por seus potenciais usuários. São elas:

- a. **Vantagem relativa:** grau em que uma inovação é interpretada como sendo superior ou mais satisfatória em relação às demandas de seus usuários potenciais que àquela que a precede;
- b. **Compatibilidade:** quão uma inovação é interpretada como compatível em relação aos valores preexistentes, às experiências anteriores e às exigências de trabalho dos adotantes potenciais;
- c. **Complexidade de uso:** percepção do usuário quanto à tangibilidade e ao emprego da inovação;
- d. **Experimentação:** possibilidade de uma inovação ser testada por um período determinado, a fim de reduzir as incertezas quanto à sua funcionalidade e aos seus efeitos de uso;



- e. **Resultado de uso:** percepção dos resultados de uma inovação como positivos ou negativos;
- f. **Imagem:** grau de interpretação de uma inovação como instrumento capaz de melhorar ou aperfeiçoar a imagem ou a condição de um sistema social aos olhos dos usuários.

De tal feita, para atingir os objetivos propostos por este trabalho, o instrumento desenvolvido e utilizado por Mussi e Canuto (2008), bem como as características e atributos supracitados, sofreram adaptações de modo a se ajustarem ao fenômeno a ser investigado, qual seja, o modelo *low cost* no mercado *fitness*.

Para a formulação do bloco I do instrumento utilizado no presente trabalho, foram desenvolvidos seis constructos (atributos) a fim de caracterizar o modelo de negócios proposto como uma inovação:

- a. **Vantagem relativa:** essa característica é operacionalizada por meio da preferência dos frequentadores de academia em optar pelo modelo *low cost* em detrimento dos modelos tradicionais e mais convencionais no mercado de Brasília, da conveniência e acessibilidade dos serviços prestados e da percepção dos valores e vantagens presentes no conjunto de atributos oferecido.
- b. **Compatibilidade:** essa característica é operacionalizada por meio do reconhecimento da adaptação e compatibilidade dos serviços e equipamentos oferecidos pela academia às necessidades dos clientes e do cumprimento das expectativas de seus frequentadores.
- c. **Complexidade de uso:** essa característica é operacionalizada por meio da percepção dos usuários dos equipamentos e serviços disponibilizados pela academia em relação a sua praticidade, comodidade e modernidade.
- d. **Experimentação:** essa característica é operacionalizada por meio da percepção acerca das facilidades e flexibilização dos sistemas de aderência, da apresentação prévia dos serviços e estruturas oferecidas pelo estabelecimento e da divulgação, por parte dos clientes, dos serviços usufruídos.

- e. **Resultado de uso:** essa característica é operacionalizada por meio da eficácia e eficiência percebidas pelos clientes da academia em relação aos resultados obtidos por meio da utilização dos seus serviços.
- f. **Imagem:** essa característica é operacionalizada por meio do impacto e da imagem da estrutura do modelo de negócios oferecido percebida pelos clientes, em relação à realidade do mercado *fitness* em Brasília.

### 3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A aplicação dos questionários físicos aos frequentadores da academia foi realizada presencialmente, entre os dias 4 e 14 de maio de 2012; e o seu preenchimento, de forma individual, com acompanhamento para possíveis orientações.

A análise dos dados obtidos foi realizada em duas partes: primeiramente, referente ao bloco I, foi feita análise fatorial por meio da utilização do *software* estatístico RStudio, e em um segundo momento, referente ao bloco II, por meio de análise de frequência.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo visa apresentar e analisar os dados obtidos por meio da pesquisa realizada. Inicialmente, serão abordados os procedimentos de análise. Posteriormente, serão discutidos os resultados obtidos por meio da análise fatorial. Por fim, será dado o diagnóstico de inovação.

### 4.1 Procedimentos de análise

Os dados obtidos por meio da escala Likert são ordinais, ou seja, representados por números inteiros ordenados hierarquicamente de forma definida e não contínua, sem uma determinação plena dos intervalos entre cada nível (KUZON, 1996). Assim, embora a análise fatorial seja um método geralmente utilizado em variáveis intervalares, a literatura permite que variáveis ordinais, como as que compõem o presente trabalho, também sejam analisadas por meio deste tipo de análise, uma vez que “a análise fatorial é uma técnica robusta ao ser aplicada a dados ordinais” (LATIF, 1994 apud CASTILHO, 2011, p. 45).

Dessa sorte, os dados obtidos no bloco I foram tratados da seguinte forma:

- As respostas coletadas foram tabuladas em documento do pacote Windows Office Excel;
- As tabelas foram exportadas ao programa RStudio para análise dos dados;
- Foram utilizadas dezenove variáveis (perguntas) para explicar seis fatores (atributos).

Foram calculados os *factor loadings*, ou as cargas fatoriais das variáveis, a fim de verificar a robustez de cada fator avaliado. Segundo Jöreskog (2006), as cargas fatoriais correspondem à correlação da variável com o fator, de modo que, quanto mais próximo ao valor 1, maior é a representatividade de uma variável com relação a um fator, ratificando a consistência e eficácia das perguntas em avaliar o fator almejado.

Verificadas as correlações entre as perguntas e os atributos analisados, as variáveis de número 3 e 4 foram desconsideradas, devido à baixa carga fatorial que apresentaram (0,107 e 0,228, respectivamente), de modo que não contribuíram com a mensuração do atributo que compunham. Foram, então, calculados os índices de consistência interna de cada atributo por meio da análise fatorial do conjunto de variáveis que o compõe, sendo, para tanto, utilizado o método Alpha de Cronbach. Tal índice pode variar entre 0 e 1, de modo que, quanto mais próximo de 1 for o valor encontrado, maior é a sua consistência interna, podendo ser consideradas satisfatórias consistências internas a partir de 0,6 (MALHOTRA, 2001). Por fim, foi calculada a média da soma das médias ponderadas do grau de concordância de cada atributo, verificando a percepção que os clientes da academia tinham em relação aos serviços prestados.

Vale pontuar que, não obstante as orientações passadas para que todos os itens do instrumento fossem preenchidos, verificou-se a ocorrência de *missing values* (valores faltantes não preenchidos pelos respondentes), de modo que os mesmos foram imputados por meio da substituição pela média.

Quanto aos dados obtidos no bloco II, foi calculada a média das frequências de concordância positiva para cada conjunto de variáveis referentes a um modelo de inovação específico, criando um ranking de predominância entre eles. Para os *missing values*, neste bloco, foram imputados pela moda da análise para aquela variável, ou seja, o valor mais frequente.

Nesse bloco, os valores dos dados obtidos por meio das variáveis de número 33, referente à inovação radical; e 36 e 38, referente à disruptiva, foram invertidos no momento da tabulação devido ao valor semântico negativo de suas respectivas assertivas.

## 4.2 Resultados da análise fatorial

Quanto às características demográficas da pesquisa, a amostra apresentou a seguinte composição:

- Gênero: 69% de pessoas do sexo masculino e 31% do sexo feminino;

- Idade: 4% dos respondentes com idade inferior a 18 anos; 28% entre 19 e 25 anos; 33% entre 26 e 30 anos; 26% entre 31 e 40 anos; e 9% com idade superior a 40 anos.
- Localidade: como esperado, devido ao lócus da pesquisa, a grande maioria dos respondentes reside no setor Sudoeste ou Cruzeiro de Brasília – DF, representando 82% do total avaliado. 8% assiste na Asa Sul ou Asa Norte; 3%, no Lago Sul ou Lago Norte; 4%, em Águas Claras ou Guará; e 3%, em outras localidades do Distrito Federal.

Em relação aos seis atributos da inovação avaliados pelo instrumento de pesquisa, a **vantagem relativa** foi medida pelas seguintes variáveis, cuja consistência interna ( $\alpha=0,657$ ) foi verificada:

- Consigo identificar vantagens nos serviços oferecidos pela Smart Fit em relação aos demais.
- Considero que os serviços da Smart Fit são mais convenientes que os oferecidos por outras academias em Brasília.
- O preço praticado pela Smart Fit foi fator determinante na minha escolha por uma academia.
- Prefiro os modelos de academia que disponibilizam acompanhamento de um profissional de *fitness*, ainda que cobrem um valor adicional.

Procurou-se verificar quanto o modelo de negócios da Smart Fit é interpretado como sendo superior ou mais vantajoso que os demais. O resultado obtido demonstra que os clientes da academia o reconhecem como relativamente superior aos modelos tradicionais, mesmo não sendo na sua integralidade.

A **compatibilidade** apresentou consistência interna ( $\alpha=0,645$ ) aceitável e foi medida pelos seguintes itens:

- Não pretendo mudar de academia.
- O valor cobrado pela Smart Fit é condizente com os serviços oferecidos.
- Os serviços oferecidos pela Smart Fit ajustam-se bem às minhas necessidades na prática de exercícios físicos e disponibilidades de tempo e preço.

- Encontro todos os equipamentos de que preciso para exercer minhas atividades físicas.

Buscou-se averiguar o quanto os serviços oferecidos pela Smart Fit são interpretados como sendo compatíveis com as necessidades e expectativas dos clientes. Na análise da amostra, percebeu-se que os frequentadores da academia estão satisfeitos quanto à relação custo-benefício dos serviços oferecidos e os consideram adequados às suas demandas.

A **complexidade de uso** apresentou consistência limítrofe ( $\alpha = 0,598$ ) e foi avaliada pelos seguintes itens:

- Os aparelhos da academia são modernos.
- Os aparelhos da academia são de fácil utilização.
- O ambiente e o espaço físico são apropriados para a execução dos exercícios.
- A academia Smart Fit é instalada em um local de fácil acesso.

O objetivo desse atributo foi verificar a acessibilidade do modelo de negócios proposto quanto à sua compreensão e utilização. Constatou-se que os usuários dos serviços da academia não encontram dificuldades em familiarizar-se com o seu modelo de negócios.

A **experimentação** apresentou consistência interna razoável ( $\alpha = 0,661$ ) e foi medida pelos seguintes itens:

- Não tenho dúvidas em relação aos resultados que posso obter com os serviços da Smart Fit.
- A apresentação dos serviços e da estrutura da Smart Fit foi suficiente para que eu compreendesse a proposta da academia.
- Conto aos meus amigos sobre os serviços da Smart Fit.

Objetivou-se avaliar a percepção dos clientes da Smart Fit quanto à segurança em testar a funcionalidade e utilidade do seu modelo de negócios. Foi verificado que a academia fornece aos seus frequentadores mecanismos de

experimentação dos seus serviços e propostas de forma favorável ao processo de sua apresentação e familiarização.

O **resultado de uso** apresentou consistência interna adequada ( $\alpha=0,772$ ) e foi medida pelos seguintes itens:

- Estou satisfeito com os resultados que obtenho com a utilização dos serviços da Smart Fit.
- Estou satisfeito com os equipamentos e com a estrutura apresentada pela Smart Fit.

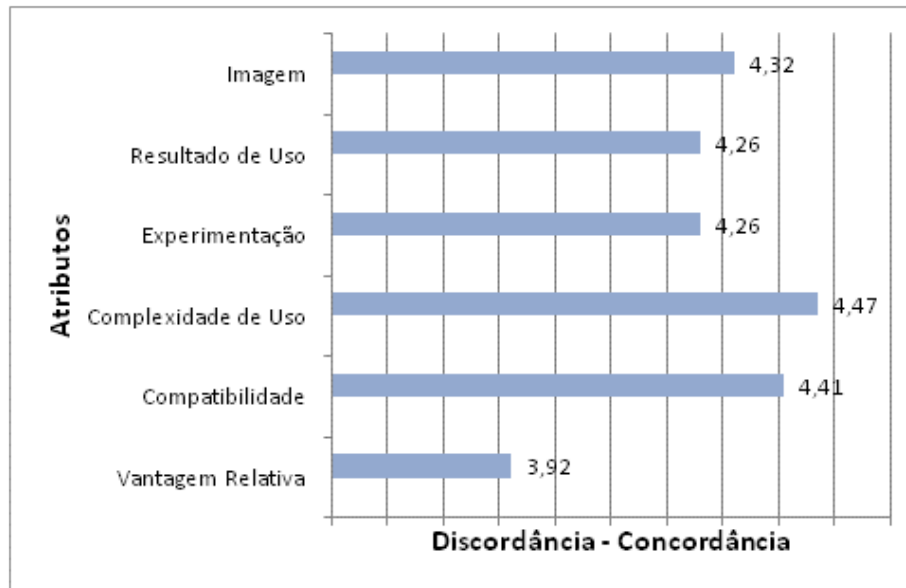
Pretendeu-se verificar o nível de satisfação dos clientes da academia quanto aos resultados obtidos por meio da utilização dos seus serviços. O resultado obtido demonstra que o modelo de negócios *low cost / low price* supre as necessidades dos seus usuários de forma satisfatória e eficaz.

O atributo **imagem** apresentou consistência interna adequada ( $\alpha=0,768$ ) e foi medida pelos seguintes itens:

- A Smart Fit transmite uma imagem positiva como academia.
- Considero que a Smart Fit possui preços baixos e serviços simples, porém de qualidade.

O objetivo desse atributo foi verificar como o modelo *low cost / low price* afeta a imagem da academia em relação ao mercado *fitness*. A análise dos dados obtidos permitiu verificar que os clientes percebem o modelo mencionado de forma positiva em relação aos modelos tradicionais de academia.

No que atine ao nível de concordância das assertivas apresentadas atribuído pelos participantes da amostra, com relação a cada um dos itens, a Figura 4 revela os resultados obtidos pela pesquisa, por meio do agrupamento das variáveis de acordo com os atributos que compõem.



**Figura 4 - Média da soma das médias ponderadas das respostas da amostra**

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em suma, os resultados das médias de concordância de cada atributo demonstram que os clientes que compuseram a amostra **percebem a presença dos seis atributos que configuram o modelo de negócios da academia analisada, qual seja, o *low cost / low price*, como um modelo inovador.**

### 4.3 Diagnóstico de inovação

Quanto à classificação, a Figura 5 representa um *ranking* de predominância das características dos diversos tipos de inovação identificadas no presente trabalho. Conforme se pode depreender, as características preponderantes do modelo de negócios *low cost / low price* são as que ilustram os modelos de inovação **semi-radical** e **disruptiva**. Entretanto, como ressaltado anteriormente, tais tipologias compõem dimensões de análises distintas entre si, de modo que, além dos dois tipos de inovação citados, podemos considerar a predominância da inovação de **produto** e **aberta** em suas respectivas dimensões.



Modelos de Inovação		%
1	Semi-radical	0,82
2	Disruptiva	0,65
3	Produto	0,56
4	Paradigma	0,54
5	Aberta	0,49
6	Arquitetura	0,48
7	Radical	0,46
8	Posição	0,35
9	Processo	0,34
10	Incremental	0,34
11	Fechada	0,19

**Figura 5 - Classificação do modelo de negócios *low cost / low price***

Fonte: Elaborada pelo autor

Embora o modelo de negócios adotado pela Smart Fit tenha sido avaliado pelos participantes como único diante de seus concorrentes, não foi considerado revolucionário. Da mesma forma, não obstante os participantes o tenham percebido como a melhor alternativa para as suas necessidades, reconheceram a existência de outros serviços com performance e complexidade superiores aos da avaliada. Restou indubitável que o modelo de negócios *low cost / low price* se enquadra no conceito de inovação. No que tange ao impacto produzido por este modelo de negócios, trata-se de inovação semi-radical. Já a sua classificação como disruptiva prevalece quanto ao entendimento de sua natureza.

## 5 CONCLUSÃO

Com o propósito de alcançar o objetivo geral desta pesquisa, qual seja, investigar o modelo de negócios *fitness low cost / low price* introduzido no Brasil sob a ótica das teorias de inovação, primeiramente foi realizada uma revisão teórica, focada nessas teorias, nas diversas orientações estratégicas de modelos de negócios e na compreensão do mercado *fitness*, a fim de orientar e respaldar os estudos desenvolvidos. A revisão em questão revelou que as pesquisas acerca das teorias de inovação têm sido conduzidas e aplicadas em diversos contextos mercadológicos, motivadas pela busca de diferentes organizações em compreender o processo de introdução e desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Entretanto, restou observado que no mercado *fitness* tais pesquisas se mostram incipientes, de modo a deixar uma lacuna quanto à aplicação das teorias de inovação nesse contexto, sobretudo porque ele tem demonstrado crescente relevância no cenário nacional.

Dessa feita, ao se analisar e arrazoar os resultados obtidos nesta pesquisa, concluiu-se que o modelo de negócios *low cost / low price* tem conquistado significativo *market share*, ampliando sua aderência entre as academias que compõem o mercado *fitness*; demonstrando, assim, a sua aprovação e adoção pelos seus consumidores. Nota-se, portanto, que o surgimento da Smart Fit é decorrente de uma demanda não atendida pelo mercado *fitness*, qual seja, preços acessíveis e serviços enxutos. Nesse sentido, verificou-se que os usuários do modelo percebem os seis atributos de uma inovação, adaptados e considerados neste trabalho, de forma positiva: **vantagem relativa** – consistência interna verificada ( $\alpha=0,657$ ); **compatibilidade** – consistência interna aceitável ( $\alpha=0,645$ ); **complexidade de uso** – consistência interna limítrofe ( $\alpha=0,598$ ); **experimentação** – consistência interna razoável ( $\alpha=0,661$ ); **resultado de uso** – consistência interna adequada ( $\alpha=0,772$ ); e **imagem** – consistência interna adequada ( $\alpha=0,768$ ). Em razão disso, pode-se concluir que o modelo *low cost / low price*, adotado, no presente caso, pela Smart Fit, configura-se, sim, como um modelo de negócios inovador.

Em virtude dessa constatação, objetivou-se a caracterização do modelo supracitado de acordo com as diversas tipologias existentes nas teorias de inovação. Assim, com base nas características identificadas, foi detectada, no

presente trabalho, a predominância de quatro tipos de inovação. São eles: semi-radical, disruptiva, de produto e aberta. Cumpre registrar que tais tipologias não são excludentes entre si. Não se pode afirmar, portanto, que o modelo de negócios *low cost / low price* não contempla outras categorias de inovação. Todavia, dentre as classificações consideradas no presente trabalho, prevaleceu aquela quanto à natureza, de modo que o modelo em questão melhor se enquadra no conceito de inovação disruptiva.

Esse modelo busca suprir as necessidades secundárias e mais simples do mercado *fitness*, extrapoladas e supervalorizadas pelos incrementos em sua performance e atributos pelas empresas líderes do mercado. Com isso, em um momento inicial, alcança os consumidores marginalizados, por meio da oferta de preços inferiores aos praticados pelas demais academias, a uma qualidade inferior, porém suficientemente boa para conquistar *market share* e se estabelecer no mercado.

Em que pese o estudo apresentar avanços e contribuições científicas, incrementando e expandindo o escopo das pesquisas conduzidas no campo da inovação até a presente data, há de se considerar que existem limitações, tais como o lócus da pesquisa, que traduz a realidade de apenas uma das diversas representações do modelo de negócios *low cost / low price* no mercado *fitness*; e o instrumento utilizado, que não contemplou a integralidade das teorias existentes.

Enseja-se, portanto, a possibilidade de que outros estudos sejam desenvolvidos, conferindo maior abrangência ao tema e possibilitando o alargamento das conclusões apresentadas neste trabalho. Sugere-se, por fim, como agenda para as pesquisas futuras, a realização de novos testes para o instrumento desenvolvido neste trabalho com base na pesquisa de Mussi e Canuto (2008), a fim de aperfeiçoar a ferramenta e ampliar os seus resultados.

## REFERÊNCIAS

ADNER, R. When are Technologies Disruptive? A Demand-Based View of The Emergence of Competition. **Strategy Management Journal**, v.23, p. 667–688, 2002.

Associação Brasileira das Academias. **Uma breve panorâmica sobre a indústria de fitness**. Disponível em: <[http://www.acadbrasil.com.br/artigos/artigos\\_mercado\\_01.htm](http://www.acadbrasil.com.br/artigos/artigos_mercado_01.htm)>. Acesso em: 20 outubro 2011.

Associação Brasileira das Academias. **Academia baixo custo / baixo preço: esse modelo funciona no Brasil?** N. 51. Rio de Janeiro, RJ, 2010.

CÁRIO, S. A. F.; PEREIRA, F. C. B. Inovação e desenvolvimento capitalista: referências histórica e conceitual de Schumpeter e dos Neo-Schumpeterianos para uma teoria econômica dinâmica. **Revista de Ciências Humanas Universidade do Extremo Sul Catarinense**, Criciúma/ SC, v. 7, n. 1, p. 81-102, 2001.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M., Sistemas de Inovação e Desenvolvimento: as implicações de política. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 1, p. 34-45, 2005.

CASTILHO, R. M. R. **Estudo do Perfil dos Visitantes do Zoológico de Brasília Por Meio De Análise Fatorial**: uma aplicação em marketing. Originalmente apresentado como monografia de bacharelado, Universidade de Brasília, 2011.

CERVO, Amando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHRISTENSEN, C.; ARMSTRONG, E. Disruptive Technologies: A Credible Threat to Leading Programs in Continuing Medical Education? **The Journal of Continuing Education in Health Professions**, USA, v.18, p. 69-80, 1998

CHRISTENSEN, C. The Ongoing Process of Building a Theory of Disruption. **The Journal of Production Innovation Management**, v.23, p. 39–55, 2006.

COSTA, M. Academia cria modelo de baixo custo. **Jornal da Tarde**, São Paulo, SP, 2011. Disponível em <<http://blogs.estadao.com.br/jt-seu-bolso/tag/edgard-corona/>>. Acesso em: 08 dezembro 2011.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As Regras da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DOSI, G. The nature of the innovative process. IN: Dosi et all. **Technical change and economic theory**. Printer Publisch: New York, 1988a.

DOSI, G. Sources, procedures and microeconomic effects of innovations. **Journal of Economic Literature**. v. 23, p.1120-1171, 1988b.

DOSI, G. **Technological paradigms and tecnological trajectories**: a suggested interpretation of the determinants and directions of tecnical change. Research Policy, v. 11, p 147-162, 1982.

DOSI, G. **Mudança técnica e transformação industrial**: A teoria e uma aplicação à indústria dos semicondutores. Campinas – SP: Editora da Unicamp, 2006.

FGV – FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS - EBAPE. **Cadernos da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas**. Disponível em: <[http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape/asp/dsp\\_lst\\_artigos\\_edicao.asp?coded=66](http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape/asp/dsp_lst_artigos_edicao.asp?coded=66)>. Acesso em: 10 novembro 2011.

FGV. **Os Emergentes dos Emergentes**. Reflexões Globais e Ações Locais para a Nova Classe Média Brasileira. 2011.

FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman Publishing, p. 25, 1984.

FREEMAN, C. **Technological infrastructure and international competitiveness**. Paris: OECD, 1982. Reprint for the The First Globelics Conference 'Innovation Systems and Development Strategies for the Third Millennium', Rio de Janeiro, 2003.

HENDERSON, R.; CLARK, K. **Architectural innovation : the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms**. Administrative Science Quarterly, 35, 9-30, 1990.

JÖRESKOG, K. G.; MOUSTAKI, I. **Factor Analysis of Ordinal Variables with Full Information Maximum Likelihood**. *In* manuscrito não publicado. 2006

KUZON, W. M. Jr. **The seven deadly sins of statistical analysis**. Ann Plastic Surg. V. 37, p. 265-7, 1996.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. .ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAMONA, K. **Mercado de academia de ginástica triplicou em dez anos no Brasil**. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/noticias/noticia/1905329>>. Acesso em: 16 outubro 2011.

MARKIDES, C. Disruptive Innovation: In Need of Better Theory. **The Journal of Production Innovation Management**, v.23, p. 19–55, 2006.

MARX, K. H.; ENGELS, F. **O Manifesto Comunista**. Tradução de Sueli Tomazini Barros Cassal. Porto Alegre: L&PM, 2002.

MASCARENHAS, F.; NITERÓI, R.; PASQUALI, D. A Indústria Fitness e seu Desenvolvimento Desigual: Um Estudo Sobre as Academias de Ginástica na Cidade de Goiânia. **Revista Pensar a Prática**, Goiânia, v. 14, n. 2, p. 1-15, maio/ago. 2011

MASCARENHAS, F. et al. Acumulação flexível, técnicas de inovação e grande indústria do fitness: o caso Curves Brasil. **Revista Pensar a Prática** v.10, n.2: 237-259, jul./dez. 2007.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MOREIRA, D. A.; QUEIROZ, A. C. S. **Inovação organizacional e tecnológica**. São Paulo: Thompson, 2007. ISBN 85-221-0514-6.

MUÑOZ, J. J. R.; GARCÍA, F. J. C. Consideraciones y perspectivas de la estrategia de bajo coste: Aplicación al sector hotelero. **Boletín económico de ICE**, Espanha, n. 2871, p. 27 – 36, 2006.

MUSSI, F. B.; CANUTO, K. C. Percepção dos usuários sobre os atributos de uma inovação. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 15, n. especial, p. 17 – 30, 2008.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **Uma Teoria Evolucionária da Mudança Econômica**. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2005.

PINHEIRO, I. A.; PINHEIRO, R. R. Organização científica do trabalho reinventa um mercado tradicional: o caso do *fitness*. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 1-26, dez. 2006.

PINHO, D. B. et al. **Manual de Economia**. Equipe de professores da USP. São Paulo: Saraiva, 2006.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**: creating and sustaining competitive performance. New York : Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. Condensado de What is Strategy?; publicado com permissão de **Harvard Business Review**, 1996.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social; métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE, **Idéias de Negócio – Academia de ginástica**. 2010.

SILVA, A. L. M. F. **O Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão do Distrito Federal: um serviço público inovador?** Originalmente apresentado como monografia de bacharelado, Universidade de Brasília, 2011.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultura, 1997.

SWANN, G. M. P. **The economics of innovation** : An Introduction. Cheltenham, UK : Edward Elgar, 2009.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIDD, J.; BESSANT, J.; **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre; Bookman, 2009.

TOSCANO, J. J. O. Academia de ginástica: um serviço de saúde latente. **Revista Brasileira de Ciências e Movimento**, Brasília, v.9, n.1: 40-42, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YU, H.; HANG, C. C.; A Reflective Review of Disruptive Innovation; **International Journal of Management Reviews**, Vol. 12, p.435–452, 2010.



ZOTT, C.; AMIT, R. Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. **Universia Business Review**, v. 23, p. 108-121, 2009.

## APÊNDICE

### Apêndice A – Instrumento de pesquisa aplicado



**Universidade de Brasília**

#### Questionário para avaliação da percepção dos clientes Smart Fit.

Caro(a) respondente,

Este questionário é parte da pesquisa para elaboração de um Trabalho de Conclusão de Curso do curso de Administração. O trabalho visa compreender a percepção dos clientes da academia Smart Fit sobre os seus serviços prestados.

**Este instrumento de pesquisa não possui qualquer vínculo com a academia “Smart Fit” ou qualquer outra rede de academias. Servirá, exclusivamente, para fins acadêmicos. As respostas serão tratadas de forma confidencial, por isso, não é necessário se identificar.**

Por favor, **não deixe campos sem resposta**. Lembre-se de que não existem respostas certas ou erradas.

Sua participação é de extrema importância para a realização do trabalho. E em caso de dúvidas, não hesite em recorrer ao aplicador.

<b>1- Sexo</b>				
Masculino ( )		Feminino ( )		
<b>2- Idade</b>				
( ) Menos de 18 anos	( ) 18 - 25 anos	( ) 26 - 30 anos	( ) 31 a 40 anos	( ) 41 e mais anos
<b>3- Bairro</b>				
( ) Asa Sul / Norte	( ) Sudoeste / Cruzeiro	( ) Lago Sul / Norte	( ) Águas Claras / Guará	( ) Outro: _____

Nos itens abaixo, atribua o seu nível de concordância com a afirmação apresentada, assinalando com um "X" a alternativa que melhor representar a sua postura diante de cada assertiva apresentada. Favor, assinalar apenas uma opção para cada alternativa.

Percepção sobre o Serviço	Nível de Concordância				
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1) Consigo identificar vantagens nos serviços oferecidos pela Smart Fit em relação aos demais.					
2) Considero que os serviços da Smart Fit são mais convenientes que os oferecidos por outras academias em Brasília.					
3) O preço praticado pela Smart Fit foi fator determinante na minha escolha por uma academia.					
4) Prefiro os modelos de academia que disponibilizam acompanhamento de um profissional de <i>fitness</i> , ainda que cobrem um valor adicional.					
5) Não pretendo mudar de academia.					
6) O valor cobrado pela Smart Fit é condizente com os serviços oferecidos.					
7) Os serviços oferecidos pela Smart Fit ajustam-se bem às minhas necessidades na prática de exercícios físicos e disponibilidades de tempo e preço.					
8) Encontro todos os equipamentos de que preciso para exercer minhas atividades físicas.					
9) Os aparelhos da academia são modernos.					
10) Os aparelhos da academia são de fácil utilização.					
11) O ambiente e o espaço físico são apropriados para a execução dos exercícios.					
12) A academia Smart Fit é instalada em um local de fácil acesso.					
13) Não tenho dúvidas em relação aos resultados que posso obter com os serviços da Smart Fit.					
14) A apresentação dos serviços e da estrutura da Smart Fit foi suficiente para que eu compreendesse a proposta da academia.					
15) Conto aos meus amigos sobre os serviços da Smart Fit.					
16) Estou satisfeito com os resultados que obtenho com a utilização dos serviços da Smart Fit.					
17) Estou satisfeito com os equipamentos e com a estrutura apresentada pela Smart Fit.					
18) A Smart Fit transmite uma imagem positiva como academia.					
19) Considero que a Smart Fit possui preços baixos e serviços simples, porém de qualidade.					

Para as questões 20 a 40, favor assinalar com um "X" no campo "SIM", caso concorde, ou no campo "NÃO", caso discorde das assertivas apresentadas.

Percepção sobre o Serviço	SIM	NÃO
20) Na Smart Fit, encontro equipamentos e máquinas que não estão disponíveis em outras academias.		
21) A Smart Fit oferece opções de pagamento diferenciadas em relação às demais academias.		
22) Na Smart Fit, a musculação é feita por meio de processos diferentes dos das demais academias.		
23) Encontro na Smart Fit novas utilidades para os aparelhos convencionais.		
24) A Smart Fit mudou minha visão sobre as academias.		
25) Os <i>personal trainers</i> da Smart Fit acompanham seus alunos de forma diferente da encontrada nas demais academias.		
26) Os serviços que obtenho na Smart Fit são diferentes dos que contrato em outras academias.		
27) Os serviços oferecidos pela Smart Fit são mais aprimorados em relação aos de outras academias.		
28) Encontro na Smart Fit tecnologias mais avançadas que as de outras academias.		
29) Considero que a proposta da Smart Fit é única.		
30) Outras academias não me dão o mesmo custo-benefício que a Smart Fit.		
31) Academias que praticam preços baixos costumam apresentar estrutura ou equipamentos velhos.		
32) Considero que a Smart Fit revolucionou o mercado <i>fitness</i> de Brasília.		
33) Conheço outra academia que substitui os serviços prestados pela Smart Fit.		
34) Eu permaneceria na Smart Fit, mesmo se ela cobrasse os mesmos preços praticados pelas demais academias.		
35) As orientações dos professores e os aparelhos da Smart Fit são suficientes para a realização das minhas atividades.		
36) Estou disposto a pagar mais por acesso a serviços diversificados e customizados.		
37) As demais academias oferecem serviços e modalidades de exercício além dos que eu necessito.		
38) Academias que oferecem mais opções e modalidades de ginástica (como aula de spinning, artes marciais, aula de abdominal etc.) são mais atraentes para mim.		
39) Os melhores profissionais de Educação Física de Brasília estão na Smart Fit.		
40) Considero que os serviços da Smart Fit são pensados com base no que outras academias desenvolvem.		

**Obrigado pela colaboração!**

Email para contato: [xandroque\\_sb@hotmail.com](mailto:xandroque_sb@hotmail.com)